

**CIOMARA LÔBO MATOS**

**AVALIAÇÃO E ANÁLISE DO DESEMPENHO DOS  
PROCESSOS DE SERVIÇO, NUMA AGÊNCIA BANCÁRIA, SOB  
A ÓTICA DE SEUS CLIENTES E FUNCIONÁRIOS DA “LINHA  
DE FRENTE”.**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
da Universidade Federal de Santa Catarina  
para obtenção do grau de mestre em  
Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Gregório Jean Varvakis  
Rados

**FLORIANÓPOLIS (SC)**

**2000**

**CIOMARA LÔBO MATOS**

**AVALIAÇÃO E ANÁLISE DO DESEMPENHO DOS PROCESSOS DE  
SERVIÇO, NUMA AGÊNCIA BANCÁRIA, SOB A ÓTICA DE SEUS  
CLIENTES E FUNCIONÁRIOS DA “LINHA DE FRENTE”.**

Dissertação aprovada para obtenção do Grau de **Mestre** no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, por uma comissão formada pelos professores:



---

**Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.**  
**Coordenador do programa de Pós-Graduação**



---

**Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.**  
**Orientador**



---

**Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.**



---

**Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.**

**Florianópolis, 11 de julho de 2000.**

**DEDICO ESTE  
TRABALHO AO MEU DEUS, À MINHA  
AMADA FAMÍLIA E AOS AMIGOS QUE  
DE ALGUMA FORMA ESTIVERAM  
COMIGO, DANDO-ME A FORÇA  
NECESSÁRIA PARA A REALIZAÇÃO  
DESTE TRABALHO.**

## Agradecimentos

A minha mãe, Bernadete, que me ensinou a lutar incansavelmente pelos meus ideais. Ao meu pai, Wellington, que ensinou-me a firmar sempre pensamentos positivos e a sempre acreditar em mim mesma.

Ao meu esposo, Frederico, que com seu amor e dedicação, acompanhou-me e incentivou-me a lutar pela realização deste trabalho. Ao meu filho, Rafael, que com sua presença doce e feliz, iluminou cada uma das minhas idéias e pensamentos.

Aos amigos que conquistei durante este mestrado, de outras cidades e países, que também buscando o desenvolvimento de seus trabalhos na Engenharia de Produção ou na Mecânica, permitiram-me com eles desfrutar de inúmeros momentos de descontração e alegria. Em especial: Rafaela, Heitor, Perondi, Liziane, Clóvis, Ana Paula, Gustavo(Guga), Vítor, Giani, Gustavo(Bago), Maga, Fabiane, Analúcia, Priscila, Namo, Akiko, Nice, Patrícia Vendramini, Ana Vlândia, Suzana, Acires e Eduardo (Dudu).

Aos colegas da “baia” da Produção, por estarem sempre prontos a ajudar, ouvir e sugerir melhorias, sempre de maneira atenciosa e solidária. Em especial aos amigos José Belo, Omar e Miguel.

Ao autor, André L. Policani Freitas, que gentilmente ofereceu-me apoio e atenção, cedendo-me um pouco de sua experiência e talento, colaborando assim para o bom desenvolvimento deste trabalho.

Sobretudo, ao meu orientador, Gregorio Varvakis, por acreditar em mim, dando-me esta tão importante e decisiva “oportunidade de melhoria”.



**AQUELES QUE TIVERAM  
A GRAÇA DE ALCANÇAR O CONHECIMENTO,  
DEVEM RESPONSABILIZAR-SE COM O  
PROJETO DE UM MUNDO MAIS HUMANO.**

## Sumário

<b>CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1. JUSTIFICATIVAS .....	2
1.2. PROPÓSITO DO ESTUDO – OBJETIVOS .....	2
1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO .....	3
1.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	3
<b>CAPÍTULO 2 SERVIÇOS &amp; PROCESSOS</b>	<b>5</b>
2.1. CONCEITO DE SERVIÇOS.....	5
2.2. CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS.....	7
2.2.1. CLIENTES E A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS .....	8
2.3. CONCEITOS DE PROCESSOS .....	14
2.3.1. GERENCIAMENTO DE PROCESSOS.....	17
2.4. PROCESSOS DE SERVIÇOS .....	20
2.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
<b>CAPÍTULO 3 OS BANCOS E SEUS PROCESSOS</b>	<b>24</b>
3.1. SERVIÇO BANCÁRIO NO BRASIL .....	24
3.2. VANTAGEM COMPETITIVA DO SERVIÇO BANCÁRIO.....	25
3.3. RELAÇÃO ENTRE CLIENTES E BANCOS .....	26
3.4. AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS .....	28
3.5. PAPEL DOS FUNCIONÁRIOS.....	31
3.6. PROCESSOS DE BANCOS .....	32
3.7. PERSPECTIVAS OU TENDÊNCIAS DO SETOR.....	34
3.8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
<b>CAPÍTULO 4 O MODELO PROPOSTO</b>	<b>39</b>
4.1. FASE 1: CONHECER A AGÊNCIA .....	41
4.2. FASE 2: ANÁLISE DA CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS QUANTO AO GRAU DE QUALIDADE .....	43
4.2.1. ETAPA 2.1 - DEFINIÇÃO DOS SUBCRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO A SEREM CONSIDERADOS NOS QUESTIONÁRIOS .....	43
4.2.2. ETAPA 2.2 - AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS SERVIÇOS DA AGÊNCIA.....	45
4.2.3. ÍNDICES DE DESEMPENHO PROPOSTOS NESTE MODELO .....	47
4.3. FASE 3: ANÁLISE DOS PROCESSOS DE SERVIÇOS DA AGÊNCIA BANCÁRIA .....	54

4.3.1. ETAPA 3.1: MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE SERVIÇO .....	55
4.3.2. ETAPA 3.2: IDENTIFICAÇÃO DAS FALHAS DE DESEMPENHO DOS PROCESSOS DE SERVIÇO SOB A ÓTICA DOS CLIENTES .....	55
4.3.3. ETAPA 3.3 IDENTIFICAÇÃO DAS LIMITAÇÕES NO DESEMPENHO DOS PROCESSOS DE SERVIÇO SOB A ÓTICA DOS FUNCIONÁRIOS DA “LINHA DE FRENTE” .....	56
4.4. FASE 4: LEVANTAMENTO DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA .....	56
4.4.1. ETAPA 4.1: ANÁLISE DAS FALHAS E LIMITAÇÕES DE DESEMPENHO DOS PROCESSOS .....	58
4.4.2. ETAPA 4.2: DEFINIR AS OPORTUNIDADES DE MELHORIA .....	59
4.4.3. ETAPA 4.3: PRIORIZAR OPORTUNIDADES PARA MELHORIA .....	60
4.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	62

## **CAPÍTULO 5 ESTUDO DE CASO** ..... **64**

5.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....	64
5.2. RESULTADOS FASE 1 - CONHECENDO A AGÊNCIA “A” .....	66
5.2.1. ETAPA 1.1 – CONHECENDO A ESTRUTURA/ SERVIÇOS/ PRODUTOS .....	66
5.3. RESULTADOS FASE 2 – ANALISANDO A CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS QUANTO AO GRAU DE QUALIDADE .....	70
5.3.1. ETAPA 2.1 – DEFININDO OS SUBCRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA CONSTRUÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS .....	70
5.3.2. ETAPA 2.2 – AVALIANDO O DESEMPENHO DOS SERVIÇOS DA AGÊNCIA .....	72
5.4. RESULTADOS FASE 3 – ANALISANDO OS PROCESSOS DE SERVIÇO DA AGÊNCIA BANCÁRIA .....	78
5.4.1. ETAPA 3.1- MAPEANDO OS PROCESSOS DE SERVIÇO .....	79
5.4.2. ETAPA 3.2 - IDENTIFICANDO FALHAS NO DESEMPENHO DOS PROCESSOS .....	91
5.4.3. ETAPA 3.3 - IDENTIFICANDO LIMITAÇÕES NO DESEMPENHO DOS PROCESSOS DE SERVIÇO .....	92
5.5. RESULTADOS FASE 4 – LEVANTANDO AS OPORTUNIDADES DE MELHORIA .....	93
5.5.1. ETAPA 4.1- ANALISANDO AS FALHAS E LIMITAÇÕES DOS PROCESSOS .....	93
5.5.2. ETAPA 4.2.- DEFININDO AS OPORTUNIDADES DE MELHORIA .....	96
5.5.3. ETAPA 4.3 – PRIORIZANDO AS OPORTUNIDADES PARA MELHORIA .....	101
5.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	102

## **CAPÍTULO 6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES** ..... **104**

6.1. CONCLUSÕES GERAIS .....	104
6.2. FERRAMENTAS E DIFICULDADES PRÁTICAS .....	105
6.3. RESULTADOS E OBJETIVOS ALCANÇADOS .....	106
6.4. RECOMENDAÇÕES PARA NOVAS APLICAÇÕES .....	107
6.2. SUGESTÕES .....	108

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS** ..... **109**

## **ANEXO A: MODELO DE QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS CLIENTES** ..... **112**

## **ANEXO B: MODELO DE QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS FUNCIONÁRIOS DA “LINHA DE FRENTE”.** ..... **113**

## **ANEXO C: FORMULÁRIOS PROPOSTOS** ..... **114**

**ANEXO D: TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS** **122**

D.1. LEVANTAMENTO DAS PERCEPÇÕES DOS CLIENTES DA AGÊNCIA “A” EM CADA UM DOS ÍNDICES DE DESEMPENHO .....	122
D.1.1. GRAU DE ATRATIVIDADE (GA) DOS SERVIÇOS DA AGÊNCIA .....	122
D.1.2. GRAU DE EFETIVIDADE (GE) DOS SERVIÇOS DA AGÊNCIA .....	123
D.1.3. RELAÇÃO GRAU DE IMPORTÂNCIA X GRAU DE SATISFAÇÃO (GI E GS) .....	125
D.1.4. ÍNDICE “VOZ DOS CLIENTES” ( SUGESTÕES/COMENTÁRIOS DA BASE DE CLIENTES) .....	135
D.2. LEVANTAMENTO DA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA “LINHA DE FRENTE” DA AGÊNCIA.	137
D.2.1 RELAÇÃO GRAU DE IMPORTÂNCIA X GRAU DE SATISFAÇÃO (GI E GS) .....	137

## Lista de Figuras

Figura 2-1: Os critérios de avaliação da qualidade do serviço. (Gianesi e Corrêa, 1994:91)	11
Figura 2-2: Os sete pecados do serviço (Albrecht, 1992:15-16)	13
Figura 2-3: Representação gráfica de um processo e seus componentes (Cruz, 1997: 84)	15
Figura 2-4: Diagrama causa-efeito (GAV, 1997)	19
Figura 3-1: Classificação dos processos de serviços (Silvestro et al. apud Gianesi e Corrêa, 1994: 44)	33
Figura 4-1: Fluxograma do modelo proposto	40
Figura 4-2: Fluxograma da FASE 1	42
Figura 4-3: Fluxograma da FASE 2	45
Figura 4-4: Índices de desempenho utilizados para identificação de falhas sob a ótica dos clientes	54
Figura 4-5: Índices de desempenho utilizados para identificação das limitações sob a ótica dos funcionários da “linha de frente”.	54
Figura 4-6: Fluxograma da FASE 3	57
Figura 4-7: Fluxograma da FASE 4	58
Figura 5-1: Agência “A” focalizada no estudo de caso	65
Figura 5-2: Entrada principal da agência “A”(ponto de interceptação dos clientes)	67
Figura 5-3: Quadro funcional da agência.	68
Figura 5-4: Distribuição do quadro funcional por setor da agência.	68
Figura D-1: Resultados obtidos na análise do Grau de atratividade dos serviços	122

## Lista de Tabelas

Tabela 2-1: Fatores principais que influenciam expectativas (Gianesi e Corrêa, 1994)	09
Tabela 2-2: Autores e respectivos conceitos de processos	14
Tabela 3-1: Situação atual e tendências futuras do setor bancário	35
Tabela 4-1: Índice GA	47
Tabela 4-2: Parâmetros de análise dos resultados índice GA	48
Tabela 4-3: Índice GE	49
Tabela 4-4: Parâmetros de análise do índice GE	49
Tabela 4-5: Índice Relação GA e GE	50
Tabela 4-6: Parâmetros de análise da relação GA e GE	50
Tabela 4-7: Índice GI	51
Tabela 4-8: Índice GS	51
Tabela 4-9: Índice Relação GI e GS	52
Tabela 4-10: Parâmetros de análise da relação GI e GS	53
Tabela 4-11: Índice “voz” dos clientes	53
Tabela 4-12: Valoração da Matriz de priorização	60
Tabela 4-13: Apresentação das oportunidades para melhoria por prioridade	61
Tabela 5-1: Extrato dos setores e serviços correspondentes	69
Tabela 5-2: Equipamentos e instalações da agência “A” por setor	69
Tabela 5-3: Critérios e subcritérios de avaliação do questionário dirigido aos clientes	71
Tabela 5-4: Critérios e subcritérios de avaliação do questionário dirigido aos funcionários da “linha de frente”	71
Tabela 5-5: Desempenho dos serviços na relação dos índices GA e GE	73
Tabela 5-6: Desempenho dos serviços na relação GI e GS (ótica dos clientes)	74
Tabela 5-7: Subcritérios relacionados às sugestões/ comentários dos clientes	76
Tabela 5-8: Desempenho dos serviços na relação GI e GS (ótica dos funcionários)	77
Tabela 5-9: Mapa dos processos da abertura de conta corrente	80

Tabela 5-10: Mapa dos processos da abertura de conta poupança	81
Tabela 5-11: Mapa dos processos da aplicação / resgates	82
Tabela 5-12: Mapa dos processos da cobrança simples	83
Tabela 5-13: Mapa dos processos de débito automático	84
Tabela 5-14: Mapa dos processos de depósitos	85
Tabela 5-15: Mapa dos processos do crédito pessoal	86
Tabela 5-16: Mapa dos processos de pagamentos	87
Tabela 5-17: Mapa dos processos de Saques	88
Tabela 5-18: Mapa dos processos de entrega de talões de cheques	89
Tabela 5-19: Mapa dos processos da entrega de cartões magnéticos	90
Tabela 5-20: Desempenho dos processos de serviço n ótica dos clientes (índices GA, GE e relação).	91
Tabela 5-21: Desempenho dos processos de serviço percepção dos clientes (relação GI e GS)	92
Tabela 5-22: Subcritérios relacionados na análise dos processos de serviço (“voz dos clientes”).	93
Tabela 5-23: Limitações no desempenho dos processos de serviços da agência.	94
Tabela 5-24: Apresentação das falhas e limitações dos processos em geral	94
Tabela 5-25: Oportunidades de melhoria na abertura de contas.	96
Tabela 5-26: Oportunidades de melhoria nas aplicações e resgates.	97
Tabela 5-27: Oportunidades de melhoria na cobrança simples.	97
Tabela 5-28: Oportunidades de melhoria no crédito pessoal	98
Tabela 5-29: Oportunidades de melhoria no débito automático.	98
Tabela 5-30: Oportunidades de melhoria nos depósitos.	99
Tabela 5-31: Oportunidades de melhoria nos saques.	99
Tabela 5-32: Oportunidades de melhoria nos pagamentos.	100
Tabela 5-33: Oportunidades de melhoria nos processos dos outros serviços da agência	100
Tabela 5-34: Oportunidades de melhoria em talões e cartões magnéticos.	101
Tabela 5-35: As oportunidades para melhoria por prioridade.	101
Tabela D-1: Resultado dos serviços para o índice GA	123
Tabela D-2: Grau de efetividade (GE) dos serviços da agência.	124
Tabela D-3: Resultado dos serviços para o índice GE	124
Tabela D-4: GI e GS Abertura de contas.	125
Tabela D-5: GI e GS Aplicações/resgates	126

Tabela D-6: GI e GS Cobrança simples	127
Tabela D-7: GI e GS Débito automático	128
Tabela D-8: GI e GS Depósitos	129
Tabela D-9: GI e GS Crédito pessoal	130
Tabela D-10: GI e GS Pagamentos	131
Tabela D-11: GI e GS Saques	132
Tabela D-12: GI e GS Talões e Cartões	133
Tabela D-13: GI e GS outros serviços da agência.	134
Tabela D-14: GI e GS da agência (ótica dos funcionários da “linha de frente”	135



## Resumo

O mercado de serviços tem sofrido, nos últimos anos, profundas modificações decorrentes, sobretudo, de fatores como a globalização, a competitividade, os avanços tecnológicos e o novo perfil do consumidor, mais exigente e consciente de seus direitos. Estes fatores têm forçado as empresas deste mercado, mais especificadamente a dos bancos nacionais, a uma busca mais acirrada por informações sobre preferências, necessidades e expectativas de seus clientes. Informações, aliás, que permitam um melhor conhecimento sobre esta clientela e, ao mesmo tempo, orientem seus dirigentes nos processos de decisão.

Diante de tais circunstâncias, são exigidos esforços para acessar informações. Alguns desafios devem ser enfrentados como: a intangibilidade dos serviços (serviço como “experiência” não mensurável), deficiências no treinamento dos funcionários da “linha de frente”, a limitada ou ainda inexistente análise das reclamações ou sugestões dos clientes, a falta de interesse ou comprometimento dos dirigentes da empresa com seus clientes e, enfim a precária consciência organizacional sobre o papel definitivo do cliente no sucesso ou fracasso dos negócios destas organizações de serviço.

Considerando a relevância desta problemática, na qual está envolvida o mercado de serviços, este trabalho tem por objetivo apresentar um modelo alternativo, aplicado em uma agência bancária, para avaliação e análise do desempenho dos processos envolvidos em cada um dos serviços, partindo da coleta de dados sobre a empresa e da entrevista com clientes e funcionários da “linha de frente”. Neste modelo é colocado em evidência o acesso às percepções destes clientes e funcionários, através das quais mensura-se o desempenho dos processos envolvidos, identificando falhas e limitações em sua qualidade. A partir desta identificação são então definidas, por prioridade, as oportunidades de melhoria para que venham sobretudo contribuir na criação de serviços realmente voltados para a satisfação dos clientes.

## Abstract

The services' market has suffered, in the last years, deep modifications, due to factors as globalisation, competitiveness, technological progresses and the consumer's new out line, more demanding and conscious of its rights in our days. These factors have forced the companies of this market, more specifically the one of the national banks, to a more intransigent search for informations about preferences, needs and their customers' expectations. Informations, in fact, that allow a better knowledge about this clientele and, at the same time, guide their leaders to the processes of decision.

Before these circumstances, efforts are demanded to access informations. Some challenges must be faced as: the intangibility of the services (service as "experience"), deficiencies in the employees' of the " front office" training, a limited or still nonexistent analysis of the complaints or customers' suggestions, the lack of interest or the leaders' of the company involvement with its customers and, finally the precarious organizational conscience on the customer's definitive role in the success or failure of the business of these service organizations.

Considering the relevance of this problematic one, in which the service market, is involved this work aims to present an alternative model, applied in a bank agency, for estimation and analysis of the performance of the processes involved in each one of the services, starting with the collection of data about the company and of the interview with customers and employees of the "front office". In this model, it is placed in evidence the access to the customers' information and employees, which allows to measure the way of performance of envolved process degrees, identifying failures and limitations. Starting with this identification they are then defined, for priority, the improvement opportunities so that they can contribute for the creation of services really directed to the customers' satisfaction.

# Capítulo 1

## Introdução

Quaisquer empresas, no oferecimento de bens e serviços cada vez mais similares, precisam oferecer aos seus clientes a garantia de qualidade, agregando valor ao produto de maneira que ele possa percebê-la como diferencial. Esta “qualidade” só será percebida se estiver condizente com o conceito de qualidade destes clientes, ou seja, que esta lhes pareça atrativa e adequada as suas expectativas e necessidades.

Em serviços, tecnicamente sabe-se que quem realmente dita “como”, “quando”, “onde” e “a que preço” estes devam ser efetivados são seus **clientes e consumidores**. Assim tem-se que todo “consumidor” é um cliente; e que todo cliente é um consumidor em potencial. Um “cliente” é qualquer pessoa impactada por um produto e “consumidor” refere-se ao fato de uma pessoa estar consumindo um produto. A qualidade é, neste sentido, o elemento que transforma o cliente em consumidor, onde a disponibilidade de serviços é proporcional ao interesse produzido.

No instante em que clientes ou consumidores entram em contato com qualquer setor da empresa, formam com base neste “momento da verdade”, uma opinião que pode ser positiva ou negativa sobre a qualidade do serviço prestado por ela. No contexto deste encontro, são envolvidos aspectos diversos que em geral constituem os chamados critérios de avaliação dos clientes. Estes, que na maioria das vezes são desconhecidos ou menosprezados pelas organizações de modo geral.

A solução de problemas ou falhas no desempenho dos serviços pode iniciar-se principalmente quando a empresa começa a buscar conhecimentos, informações sobre seus clientes e consumidores, suas opiniões, percepções, etc. Estas informações não podem ser “adivinhadas” ou “intuídas”, mas sim devem ser investigadas, pesquisadas diretamente com eles e decodificadas para aplicação efetiva de melhorias no desempenho dos serviços.

Faz-se fundamental que um serviço esteja continuamente “adequado ao uso”, numa empresa sempre receptiva, com canais de comunicação abertos, criando espaço para exposição

de críticas, dúvidas e sugestões de sua clientela, que sentindo-se valorizada diga o que pensa, indicando para a organização o “melhor caminho a seguir”.

### 1.1. Justificativas

Foram muitas as justificativas ou motivações que levaram ao desenvolvimento deste estudo. Dentre elas, algumas das mais significativas estiveram ligadas:

- ✓ à importância dos serviços como: diferencial competitivo, suporte às atividades de manufatura e singular gerador de lucro;
- ✓ às inúmeras situações de insatisfação de clientes com os serviços prestados pelas empresas no país, oriundos do não atendimento eficaz de suas necessidades e expectativas;
- ✓ a experiências da autora ora no papel de cliente ora no papel de funcionária da “linha de frente” de empresas de serviço, permitindo-lhe uma percepção mais ampla dos problemas vivenciados rotineiramente por cada um dos dois;
- ✓ à motivação da autora no que tange a criação de um modelo original que auxiliasse na competitividade das empresas de serviço.

### 1.2. Propósito do estudo – Objetivos

Neste trabalho busca-se como *objetivo geral*, apresentar um modelo alternativo para avaliação e análise do desempenho dos processos de serviço, conforme ótica dos clientes e dos funcionários da “linha de frente” do atendimento.

Para realização deste objetivo são utilizadas ferramentas de pesquisa, avaliação e análise das percepções e expectativas dos clientes e dos funcionários da linha de frente que os atendem em cada prestação de serviço. Mais *especificadamente* são:

- ✓ identificados os subcritérios de avaliação dos serviços bancários que correspondentes a critérios previamente determinados pela autora, mostrassem-se mais relevantes sob a ótica dos clientes e dos funcionários na avaliação da qualidade dos serviços da agência em estudo;
- ✓ identificadas falhas e limitações no desempenho dos serviços e dos processos bancários;
- ✓ apresentadas, por prioridade, as oportunidades para melhoria no desempenho dos processos envolvidos em cada serviço disponibilizado pela empresa à sua base de clientes.

### 1.3. Estrutura do trabalho

Composto por seis capítulos, este trabalho constitui-se por revisões bibliográficas, apresentação do modelo proposto com suas características, aplicação, resultados e análises, para enfim traçarem-se conclusões e sugestões para novos trabalhos.

No **capítulo 1** faz-se a apresentação sucinta do trabalho, demonstrando e delimitado os assuntos e o problema abordado.

O **capítulo 2** descreve segundo a visão de diversos autores, os conceitos de serviços e de processos organizacionais. Seu objetivo é facilitar o entendimento mais amplo do leitor frente ao modelo proposto neste trabalho.

O **capítulo 3** continua efetivando revisão bibliográfica, mas atendo-se a uma abordagem mais específica, descrevendo o setor bancário nacional em seus problemas, características, projeções futuras, entre outros aspectos. O afunilamento desta abordagem permite reforçar o entendimento do contexto dos serviços específicos de agências bancárias, já que foram focalizados no estudo de caso.

No **capítulo 4** é descrito o **modelo proposto** neste trabalho, objetivando contribuir para obtenção de serviços mais adequados às expectativas e necessidades dos clientes que deles se utilizam. São detalhadas todas as fases, etapas e tarefas que constituem o modelo. A metodologia utilizada para representação das fases, etapas e tarefas deste modelo, baseou-se no trabalho realizado por Maribondo et al. (1998).

A aplicação do modelo compõe o **capítulo 5**, onde expondo-se os resultados obtidos em cada fase, são construídas conclusões e análises que possam esclarecer os objetivos deste trabalho.

O **capítulo 6** contém as conclusões do trabalho, algumas dificuldades práticas relacionadas à aplicação das ferramentas, análise de resultados e objetivos alcançados com estudo de caso, recomendações e sugestões para novos trabalhos.

### 1.4. Considerações finais

Nesta dissertação, mas especificadamente no estudo de caso, não foi desenvolvida uma pesquisa mais ampla e detalhada que avaliasse todos os serviços oferecidos pela agência bancária focalizada. Mesmo assim, não caracterizou-se deste fato uma limitação, já que a escolha ou seleção de alguns de seus serviços foi balizada por pesquisas informais junto a alguns bancos,

buscando similaridades dentre os serviços oferecidos por eles; como também foram entrevistados informalmente neste sentido alguns clientes da agência.

As contribuições deste trabalho se prendem principalmente ao fato de permitir-se à clientela e aos funcionários da empresa um *espaço* para dizer o que sentem, o que pensam, exteriorizando suas tão preciosas percepções;, e um *modo de decodificar* estas informações para que estas decodificadas, pudessem contribuir para a criação ou reprojeto de serviços e processos realmente adequados às necessidades e expectativas dos envolvidos.

Deve-se considerar a suprema relevância da participação e comprometimento da alta gerência como ponto de partida para o alcance de quaisquer mudanças numa organização. Na agência onde foi empreendido o estudo, os gerentes e cada um dos funcionários contribuíram significadamente para que este trabalho cumprisse seus objetivos e efetivamente pudesse acrescentar, contribuir para a formação contínua de serviços com qualidade assegurada sob a ótica dos clientes.

## Capítulo 2

# Serviços & Processos

Neste capítulo são apresentados conceitos, características e peculiaridades dos serviços; como também conceitos de processos e gerenciamento de processos; que visam permitir um conhecimento geral mais claro e estruturado sobre os assuntos relacionados ao desenvolvimento deste trabalho.

### 2.1. Conceito de serviços

Um serviço na definição de Kotler e Armstrong (apud Gonçalves, 1996), é o ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra, não resultando na posse de nenhum bem e, cuja execução pode ou não estar ligada a um produto físico.

Segundo Reis (1998:107) um serviço é definido como “aquilo que se traduz nas respostas às expectativas dos clientes gerados no ato da venda, entregues sem transtornos e com resultados positivos”.(Reis, 1998:107). O conceito deste autor, conforme objetivado neste trabalho, consegue melhor traduzir o significado e importância de um serviço.

Historicamente, segundo a visão de Levitt (apud Gonçalves,1996), o serviço esteve ligado a uma forma de trabalho de um indivíduo em benefício de outro, de um humilhar-se diante do outro. Ainda hoje, empresas de serviços apresentam funcionários que desmotivados, cansados e desgastados são obrigados a oferecer um serviço puramente cerimonial, onde aparências são mantidas e onde não existe um real comprometimento nem entendimento do porquê atender bem um cliente. Em alguns casos impõe-se mesmo um certo constrangimento ao cliente. Pode-se citar exemplos típicos como:

- ✓ restaurantes caros e arrojados com garçons que no afã de “atender bem” apressam-se em servir a comida no prato do cliente, encher seu copo, tirar seu prato antes de saber se já está satisfeito; enfim criando sérios aborrecimentos e frustrações para os clientes.

- ✓ inúmeras empresas de serviços com recepcionistas que muitas vezes respondem a vários clientes de uma só vez, não oferecendo real atenção a nenhum deles, desrespeitando a ordem de chegada de cada um. Ou ainda, recepcionistas que deixam os clientes “falando com as paredes” ou calados aguardando sua atenção, enquanto conversam sobre o seu “final de semana” ou sobre problemas pessoais com outros colegas.
- ✓ agência bancárias sofisticadas, que com instalações e equipamentos apoiados em tecnologia de informação, constroem seus clientes desde sua chegada com interrupções bruscas como: “que deseja?” ou “que vai fazer?”. Assim, depois que eles respondem assustados estas perguntas, logo lhes são apontadas pessoas, setores, corredores ou escadas, para que sejam rápida e literalmente “despachados”.

Conceitos de “atendimento ao cliente” antigos como estes devem ser total e imediatamente banidos, segundo Gonçalves (1996), tendo em vista que as organizações podem ser muito prejudicadas em sua competitividade, eficiência e qualidade. Este autor acrescenta que enquanto as empresas estiverem prestando serviços segundo o conceito medíocre de “uma pessoa atendendo a outra direta ou pessoalmente” e dependerem de uma mão de obra barata e desqualificada, serão criados serviços sem qualidade. As pessoas são o serviço e a qualidade que elas fazem é a qualidade que os clientes vêem.

As empresas de serviços são representadas por inúmeras atividades ligadas por exemplo ao turismo, transporte, comunicações, serviços financeiros, comércio atacadista e varejista, serviços de utilidade pública, serviços profissionais do tipo jurídicos, contábeis, de consultoria, de entretenimento, de atendimento a saúde, de hotelaria, de estética e muitos outros.

Atualmente, segundo McKenna (1997), a fronteira entre bens e serviços está sumindo bem rapidamente, pois tanto empresas manufatureiras como de serviços estão preocupadas com o desenvolvimento da “fidelização”, ou seja com a manutenção de relações de fidelidade com o cliente, passando assim a combinar a entrega de bens com serviços facilitadores ou vice versa. Anteriormente haviam distinções bem mais rígidas na definição de empresas, conforme a sua produção. Hoje, segundo conceitos técnicos adotados pela maioria dos autores contemporâneos, os “produtos” de uma organização são representados por quaisquer *bens, serviços ou métodos* por ela produzidos que podem ser facilmente combinados entre si, visando uma diferenciação.

Fischer (1998) considera que “tratar bem o cliente” não significa apenas usar de cortesia para com ele, mas sim significa buscar a conquista de sua confiança, respeitando seus direitos e



apresentando vantagens reais que diferenciem definitiva e continuamente a empresa de sua concorrência.

## 2.2. Características dos Serviços

Os serviços, segundo Gonçalves (1996) sejam eles privados, públicos, pessoais ou fornecidos por empresas, apresentam quatro características fundamentais, que são:

- ✓ **intangibilidade**, de onde decorrem as principais dificuldades quanto a uma mensuração exata da qualidade dos serviços, pois apenas depois que são prestados é que são conhecidos os seus resultados.
- ✓ **inseparabilidade**, pois não há como separá-lo, protegê-lo da influência seja ela do cliente como da pessoa que o está prestando. Decorre desta característica, a importância da implementação de estratégias que visem preparar os funcionários para as situações mais adversas, garantindo que as prestações do serviço sejam mais eficientes, rápidas e satisfaçam plenamente os clientes.
- ✓ **variabilidade**, referente ao grau de desigualdade que podem apresentar os serviços de uma mesma empresa aos olhos do consumidor. Para que se mantenham prestações de serviço com uma certa qualidade é preciso que haja uma certa padronização, pelo menos quanto ao desempenho de cada prestador frente às heterogeneidades de interações com as diversas expectativas dos clientes.
- ✓ **perecibilidade**, que diz respeito ao fato de não podermos estocá-lo para vendas ou uso posterior.

Sobre a *variabilidade*, identificada acima como característica de um serviço, existem controvérsias. Alguns autores acreditam que através de controle e padronização possam ser gerados serviços que ao contrário apresentem *consistência* aos olhos do consumidor.

Cobra e Zwarg (1986), consideram como características marcantes dos serviços, o fato dos mesmos serem simultaneamente produzidos e consumidos e por não poderem ser protegidos por patentes. Segundo eles, por esta razão são facilmente copiados, acarretando dificuldades para mensuração de preços em virtude de serem apoiados em trabalho humano estipulado subjetivamente.

Conforme Ganesi e Corrêa (1994), a intangibilidade dos serviços, a necessidade da presença do cliente ou de um bem que lhe pertença e o fato de que a produção e o consumo dos

serviços acontecerem quase sempre simultaneamente são fundamentais na caracterização de serviços. Destas características, conforme este autor, derivam alguns aspectos como:

- ✓ serviços como experiências vivenciadas pelo cliente, enquanto bens diferentemente podem ser possuídos.
- ✓ necessidade de um controle descentralizado, já que serviços só são realizados se os clientes estão presentes, exigindo fornecedores com autonomia e flexibilidade constantes.

### **2.2.1. Clientes e a avaliação da qualidade dos serviços**

A Qualidade de Serviços é conceituada de acordo com a opinião dos clientes e, na busca por competitividade e melhoria contínua, as organizações devem ter este conceito suficientemente claro na tomada de decisões (Paladini, 1995). Em serviços, afirma Ganesi e Corrêa (1994), o cliente é o elemento central da produção, sendo ele o decisor em termos de *onde, como e quando* esta deva se realizar.

Uma organização deve considerar **cliente** todo aquele que a frequenta, “consumindo” quaisquer de seus serviços, sofrendo qualquer tipo de impacto ou influência ou mantendo qualquer tipo de contato com pessoa ou setor da empresa. No caso de uma agência bancária, por exemplo, nem todos que passam por sua porta ou mesmo a frequentam, possuem vínculos como conta corrente, poupança ou investimentos na mesma; contudo os mesmos devem ser considerados “clientes potenciais” desta agência, pois podem usufruir de seus serviços diversos por conveniência ou necessidades pessoais.

Como afirma Albrecht e Bradford (1992), na busca de serviços voltados para o cliente cada organização deve primeiro conhecê-los, saber o que eles querem, o que consideram imprescindível em sua avaliação do serviço e como enxergam os serviços que lhe são prestados. Por isso, entender **quem** são eles faz-se fundamental para a empresa.

A avaliação do cliente a respeito dos serviços prestados, dificilmente pode ser feita de maneira prévia, dando-se durante ou após o término do processo de prestação do serviço. Em sua avaliação, ele se utiliza de análises comparativas entre o que esperava do serviço e o que realmente percebeu após a prestação.

Na Tabela 2-1, podemos visualizar alguns dos fatores que, segundo Ganesi e Corrêa (1994), podem influenciar consideravelmente as **expectativas** de um cliente.

**Tabela 2-1: Fatores principais que influenciam expectativas (Gianesi e Corrêa, 1994)**

<b>Comunicação boca a boca</b>	Recomendações que os clientes recebem de terceiros
<b>Experiência anterior</b>	Conhecimento prévio do serviço pelo cliente
<b>Comunicação externa</b>	Publicidade, propagandas, o mercado em si
<b>Necessidades pessoais</b>	Principal fator, movimenta clientes na busca de fornecedores

Conforme Albrecht e Bradford (1992), todos na organização devem estar comprometidos com a qualidade, evitando situações que prejudiquem a percepção do cliente quanto ao serviço prestado, visando a repetição da compra, a possibilidade de recomendações do serviço a outros consumidores e evitando ações públicas que possam afetar a imagem da empresa no mercado. A percepção dos clientes a respeito dos serviços de uma empresa forma-se a partir da própria prestação do serviço e também da comunicação transmitida a ele pelo pessoal responsável pelo atendimento durante ou após o processo.

Nos encontros de serviço, no que se refere a esta percepção, afirmam Clutterbuck et al (1994), podem ser distinguidos aspectos ou dimensões capazes de influenciar nos resultados, que são: objetivos de cada parte, motivação para o encontro, a importância referida ao contato, a reversibilidade dos acontecimentos ocorridos durante ele, o controle pessoal do cliente sobre a situação, o custo e o risco percebidos por ele. Cada serviço poderá ter, até certo ponto, dimensões distintas na visão de clientes diferentes.

No contato com uma organização, o cliente experimenta uma série de “momentos da verdade”, que segundo Normann (apud Gianesi e Corrêa, 1994) simbolizam os diversos contatos possíveis entre ele e o fornecedor do serviço.

Um cliente, segundo Freitas (1997) pode avaliar uma organização sem ter tido nenhum contato pessoal, somente observando o aspecto do estacionamento reservado para ele. Num momento da verdade, um cliente estará julgando definitivamente a empresa.

A sequência de momentos da verdade caracteriza o “ciclo de serviço”, constituindo-se por uma espécie de mapa de todos os momentos vivenciados pelo cliente, em uma sequência habitual, ao receber um serviço

Ressalta Albrecht (1992) que a visualização do ciclo precisa ser feita sob a ótica do cliente, para que seu estudo possa efetivamente contribuir para algum aperfeiçoamento. Este autor considera que os “campeões do serviço” pensam em termos do impacto destes momentos para seus clientes e não nas funções, tarefas e regras. Eles se concentram nos resultados de cada prestação de serviço.

Nos muitos momentos da verdade, afirma Albrecht e Bradford (1992) são formados os “atributos da verdade”, também denominados de “critérios”, “quesitos”, dimensões, etc. Estes, segundo estes autores, refletem a maneira pela qual o cliente avalia o serviço e funcionam como um sistema de notas semiconsciente.

O conhecimento destes critérios de avaliação utilizados até inconscientemente pelos clientes pode redirecionar a empresa em suas decisões, trazendo consequências satisfatórias para a prestação do serviço, reduzindo custos e facilitando o compromisso da empresa em estar sempre buscando convencer, atender e encantar seus clientes.

Conforme Freitas (1997), os critérios de avaliação podem ser classificados como quantitativos ou qualitativos. Segundo este autor, um critério quantitativo pode ser mais facilmente mensurável por possuir uma escala de valor compreensível. Já os critérios qualitativos não possuem uma escala de valor que seja compreensível e necessitam assim de uma escala auxiliar para que se possa avaliá-los.

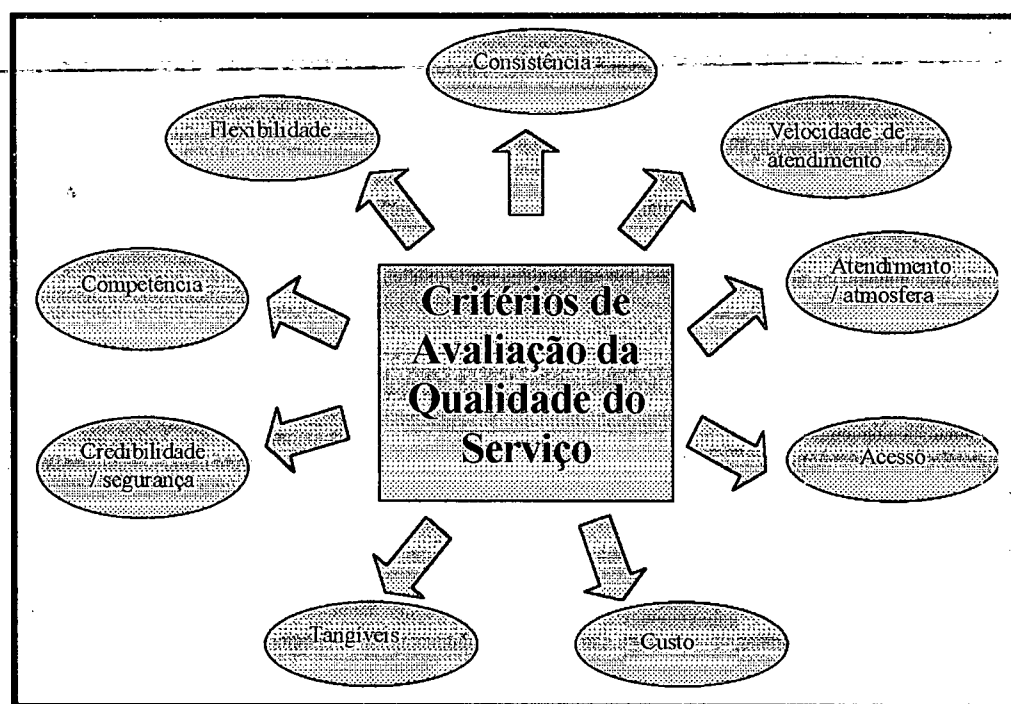
Segundo Paladini (1994) o critério “atender bem um cliente”, por exemplo, não significa apenas apresentar cortesia, bons preços, tecnologia avançada ou departamentos especializados. Uma organização precisa apresentar este e outros fatores de excelência em perfeita harmonia, bem combinados, a fim de encantar plenamente seus clientes.

Nobre (1997) considera que podem e devem ser desenvolvidos sempre comportamentos humanos positivos no atendimento aos clientes para propiciar sua satisfação. Estes comportamentos compreendem a cortesia, o respeito, atenção, interação, interesse, disposição, consideração e condução. Ainda conforme este autor, os comportamentos menos inteligentes, classificados como “neutros” ou “negativos”, causam muitas dificuldades no atendimento, transformando situações que deveriam ser agradáveis e rendosas, em aborrecidas e desanimadoras.

Conforme Rueda (1998), as necessidades do consumidor moderno estão ligadas a critérios como facilidade de acesso até a empresa, flexibilidade nos horários de funcionamento, a

qualidade dos produtos, qualidade do atendimento antes e após a venda e o preço. Este autor considera que a permanência de uma empresa no mercado está diretamente relacionada ao fato de seu atendimento ao cliente ser rápido, seguro, ter empatia e receptividade e oferecer ampla variedade de produtos a um preço compatível com a concorrência.

Gianesi e Corrêa (1994) definem um conjunto de critérios de avaliação do serviço, baseadas nas visões dos diversos autores da área e também nas suas próprias observações empíricas em trabalhos de consultoria por eles realizados. A Figura 2-1 demonstra estes critérios.



**Figura 2-1: Os critérios de avaliação da qualidade do serviço. (Gianesi e Corrêa, 1994:91)**

Ainda conforme Gianesi e Corrêa (1994), o critério *tangíveis* refere-se aos bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, ou outros consumidores.

Já o critério *consistência* está ligado à variabilidade no resultado ou no processo, considerando-se que um cliente espera sempre o mesmo tipo de tratamento com qualidade em todas as vezes que “experimenta” o serviço de uma empresa.

A *velocidade de atendimento* demonstra a prontidão da organização e de seus atendentes na prestação de serviço. Este autor esclarece que existem duas dimensões de tempo que são: a *real* (tempo físico de espera em minutos, horas ou dias, que pode ser reduzido com investimentos que promovam modificações no processo ou adição de capacidade, etc.) e a *percebida* (percepção dos clientes sobre o tempo que precisam esperar no atendimento, cuja

adequação requer introdução de artifícios que os distraiam enquanto esperam, como, por exemplo, músicas, revistas, vídeos, entre outros.).

O critério *atendimento/ atmosfera* reflete, segundo estes autores, o grau da agradabilidade que o processo de prestação do serviço provoca na experiência do cliente. Quando adequados, são insumos importantes na criação de ambientes de atendimento agradáveis: a luminosidade, a temperatura ambiente, a decoração, a cortesia, a linguagem, etc.

Já no contexto do critério *flexibilidade*, inclui-se a capacidade de mudança e a adaptabilidade que permitem a rápida adequação da operação às modificações nas necessidades dos clientes. Existem, entretanto, sete tipos de flexibilidade que são: a de projeto de serviço, a do pacote de serviço, de data de fornecimento do serviço, de local de fornecimento de serviço, de volume de serviço, de robustez do sistema de operações e por fim, a de recuperação de falhas.

A *credibilidade/ segurança* é responsável pela formação nos clientes de uma percepção de risco pequena graças à habilidade da organização de transmitir-lhes confiança a cada prestação de serviços.

O critério *acesso* permite que consumidores avaliem o serviço quanto ao grau de facilidade com que entram em contato com a fornecedora do serviço. Na avaliação deste critério são considerados itens como: localização, sinalizações (placas), vagas de estacionamento, horário de atendimento, linhas telefônicas e serviços de entrega.

Na avaliação de um serviço, o critério *custo* permite que a clientela faça associações entre o valor gasto em moeda e a qualidade do serviço. Geralmente associa-se o custo alto à qualidade alta, porém existem aqueles que escolhem um serviço em detrimento de outros de acordo com a conveniência do preço, não o associando à qualidade.

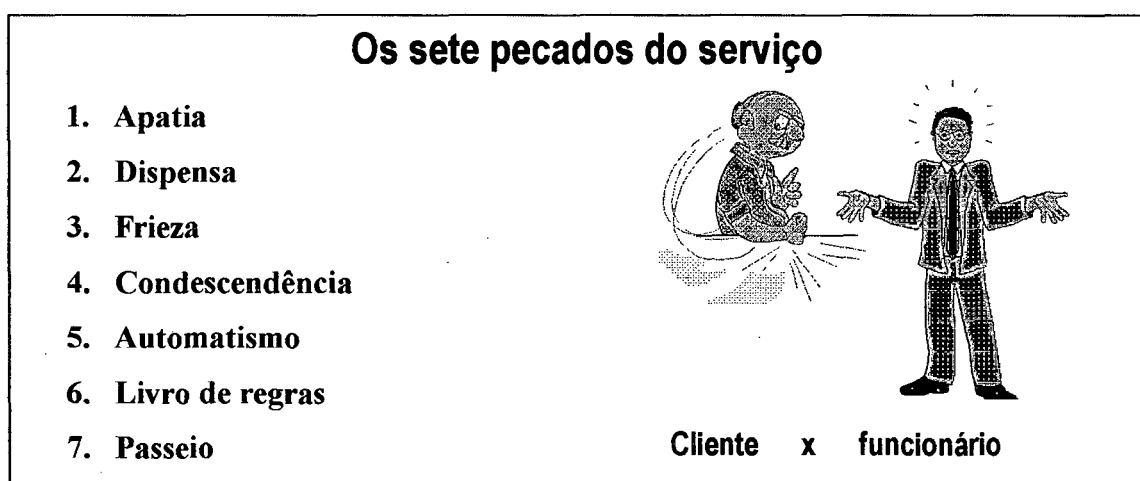
Como se pode notar, não são poucos os “critérios” ou “quesitos” utilizados pelos clientes, enquanto julgam o grau de qualidade de um serviço. Após investigação em trabalhos similares, considera-se aqui que os critérios de avaliação utilizados pelos clientes na avaliação da qualidade dos serviços, em geral, podem ser resumidos por: “atendimento dos funcionários”, “local” e “execução”, sendo por este motivo considerados na construção do modelo proposto.

Na determinação dos “critérios” de avaliação mais relevantes de um serviço, podem ser identificados infinitos “subcritérios” ligados a eles. Na verdade, o que diferencia um **critério** de um **subcritério** é a “relação” existente entre eles, ou seja que o último seja capaz de caracterizar o primeiro. Por exemplo, o quesito “acesso” de uma organização pode ser um critério de

avaliação se caracterizado por subcritérios como “estacionamento” e “linha telefônica”; porém passa a ser denominado de subcritério se caracterizar um critério mais abrangente como, por exemplo, o “local”.

Na seleção de critérios ou subcritérios de avaliação a serem investigados, deve uma organização considerar sua relevância sob a ótica dos clientes, como também sua adequação aos objetivos e recursos da empresa, para que possam eles efetivamente revelar o *real* e o *ideal* andamento dos seus negócios.

Albrecht (1992) estabelece os fatores de reclamação mais comuns dos clientes em relação aos estabelecimentos de serviços e os denomina de “sete pecados do serviço”, conforme ilustra a Figura 2-2 apresentada abaixo.



**Figura 2-2: Os sete pecados do serviço (Albrecht, 1992:15-16)**

A **focalização no cliente** implica, antes de tudo, em avaliar continuamente não somente a sua satisfação, mas também o que a organização pode e deve fazer para implementar qualidade direcionada a esse resultado com melhor desempenho econômico.

Theodore Levitt (apud Wing, 1998) descreve que na maioria dos relacionamentos existe a tendência natural à *entropia*, ou seja, as pessoas passam a dar cada vez menos atenção ao outro, negligenciando mudanças, sentimentos e emoções do outro. O mesmo ocorre nas organizações, o que justifica a implementação de programas ou modelos que busquem continuamente a proximidade, a intimidade com clientes e utilizem essas informações para adequar os serviços e seus processos à conveniência deles.

A partir do conhecimento das percepções e reações dos clientes, uma organização tem maiores possibilidades de tomar decisões mais acertadas e melhor servi-los (Hayes, 1996). Desta

forma, na busca por qualidade e melhoria dos sistemas de serviços, faz-se importante à monitoração do nível de qualidade de cada serviço exigida pelo mercado como um todo. A percepção do cliente sobre a baixa qualidade de um serviço que estiver sendo prestado, do ponto de vista dele causa irritação, sensação de impotência e indignação. Mas do ponto de vista da organização deve ser considerada como relutar oportunidade de obter diferenciação e vantagem estratégica de mercado (Paladini, 1994).

### 2.3. Conceitos de processos

São muitos os autores e seus conceitos sobre os **processos** numa organização. Dentre estes conceitos, o que melhor representa os objetivos deste trabalho, é o conceito de Cruz (1998), pois ele conseguiu mais claramente “compor” o fundamental papel de cada processo no desenvolvimento de produtos adequados ao uso e com qualidade assegurada. A Tabela 2-2 apresenta estes conceitos e seus autores.

**Tabela 2-2 Autores e respectivos conceitos de processos**

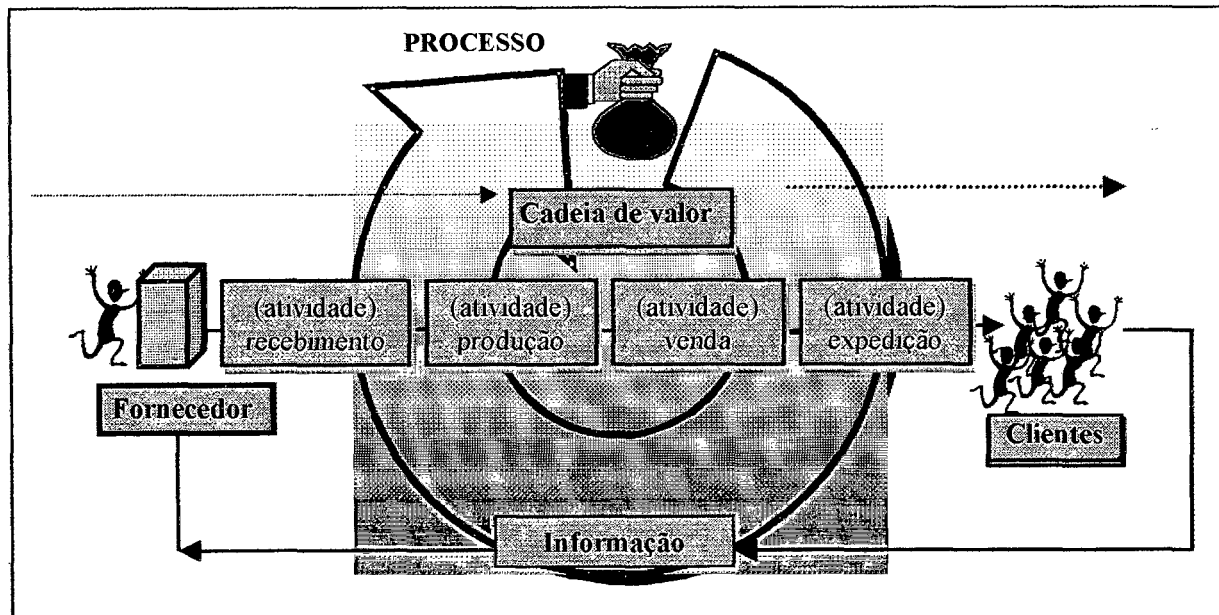
<b>Campos (1992)</b>	Conjunto de causas que provocam um ou mais efeitos. Enfatiza este autor que uma empresa é em si um grande processo constituído por outros e para ele, desde que existam causas e efeitos, existirão processos.
<b>Hronec (apud Maués, 1996)</b>	Considera processo como uma série de atividades que consomem recursos e produzem um bem ou serviço.
<b>Harrington (1993)</b>	Qualquer atividade que receba uma entrada (input), e posteriormente agregue valor e gere uma saída (output) para um cliente interno ou externo, utilizando os recursos da organização.
<b>Juran (1992),</b>	Série sistemática de ações direcionadas visando a realização de uma meta.
<b>Cruz (1997)</b>	Série de atividades que cria, trabalha ou transforma insumos com a finalidade de produzir produtos com qualidade garantida que possam ser adquiridos pelos clientes.

A Figura 2-3 demonstra, conforme ótica de Cruz (1997:84), a representação gráfica de um processo e seus componentes.

Cruz (1997) afirma que embora qualquer empresa tenha processos dando suporte a sua produção de bens e/ou serviços, ainda hoje na maioria das vezes eles são informais, ou seja, é



comum encontrarmos casos de completa desorganização, não documentação, registro ou vestígio de tarefas e procedimentos escritos.



**Figura 2-3: Representação gráfica de um processo e seus componentes (Cruz, 1997: 84)**

A necessidade do estabelecimento de uma espécie de hierarquia dos processos, conforme Juran (1992, 223), ocorre por sua presença nos diversos níveis hierárquicos da empresa. Este autor identifica alguns termos utilizados na definição de processos, conforme o nível hierárquico que os caracterize:

<u>Nível ou hierarquia</u>	<u>Termo usado para “Processo”</u>
Empresa ou divisão	→ Sistema ou Processo
Grande função	→ Subsistema ou Subprocesso
Subfunção ou departamento	→ Atividade ou processo de unidade
Unidade básica da organização	→ Tarefa ou operação

Os processos, afirma Cruz (1997), compõem-se por elementos e objetivos. Abaixo são descritos os **elementos** de cada processo :

- ✓ *Insumos* que são caracterizados por uma série de fatores que entram para produzir os bens ou serviços e podem entrar na produção de forma direta ou indireta. Elas são por exemplo: matérias primas, energia elétrica, horas trabalhadas, etc.
- ✓ *Recursos* caracterizados por darem suporte à produção. Exemplos: capital, mão de obra, instalações, equipamentos e outros.

- ✓ *Atividades* que constituem-se na menor parte de uma divisão de trabalho, ou por serem as menores partes de qualquer processo. Elas possuem informações relativas à identificação ou forma de atividade e ao procedimentos ou mecânica da atividade. Podem ser do tipo formais (encontradas em manuais escritos ou transmitidos oralmente) ou informais ( não documentados e somente conhecidos pelo ocupante do cargo). Este ultimo tipo é responsável pelos muitos fracassos de uma atividade, pois somente quem a criou sabe como aplicá-la.
- ✓ *Informações* que definem o processo, sua forma e a natureza de sua existência.
- ✓ *Tempo* que constitui-se num elemento fundamental de todo e qualquer que seja o processo. Ele implica numa perspectiva prática, onde são descritos o “quando” de cada atividade a ser executada.

Os **objetivos** de cada processo são definidos a partir de:

- ✓ *Metas* que são os objetivos mensuráveis do processo e respondem as perguntas com: o quê produzir, em quais quantidades, com qual qualidade e em quanto tempo. Em sua definição faz-se necessário clareza e participação a todos os envolvidos nos processos.
- ✓ *Clientes* que sejam eles internos ou externos, são o foco ou o objetivo principal de qualquer processo.

Afirma Campos (1992) que o conceito de divisibilidade de um processo permite controlar sistematicamente cada um deles separadamente, podendo desta maneira conduzir-se a organização a um controle mais eficaz sobre o processo com um todo. Cabe salientar que a otimização das partes significa a otimização do todo.

O controle dos processos é feito principalmente pelos seus efeitos. Um processo pode aparecer em uma unidade da organização como também ultrapassar os limites de seus setores ou departamentos, sendo denominados conforme sua complexidade ou hierarquia como processos ou subprocessos, todos envolvendo atividades e tarefas. Um tarefa deve ser considerada como um conjunto de atividades que criam parte de um bem ou serviço.

A caracterização de um processo, tarefa ou atividade é essencialmente relativa, pois tanto uma atividade quanto uma tarefa pode gerar um produto, podendo ser confundidas com um processo, a depender do ponto de referência a ser utilizado. Campos (1992) afirma que entrevistas com o pessoal responsável por cada área podem ser esclarecedoras, evitando distorções, partindo primeiramente da definição dos produtos produzidos por eles e depois definindo os processos, as tarefas e as atividades que os suportam.

### **2.3.1. Gerenciamento de processos**

A metodologia de Gerenciamento de processos é utilizada como instrumento poderoso de avaliação das atividades dos processos produtivos responsáveis pelo desempenho de bens e serviços no mercado. Ela objetiva promover um aumento global da qualidade e produtividade em cada um dos processos da organização, além da manutenção de uma sintonia total com os clientes em suas expectativas, necessidades, visando atendê-los e/ou encantá-los ao máximo.

Como recurso, vem facilitar a análise do conjunto de pessoas, equipamentos, informações, procedimentos e materiais relacionados em processos e atividades da empresa que possam ser aperfeiçoados, realçados, modificados ou substituídos de maneira a agregar valor aos bens e serviços que estiverem sendo consumidos pelos clientes. Além desta vantagem, vem promover a redução de custos, o aumento da produção e venda, redução de refugos, melhor aproveitamento dos espaços e do pessoal envolvido nos processos e atividades críticos e consequentemente aumento da rentabilidade, ou seja, a solução de vários problemas.

Um processo é gerenciado, conforme Campos (1992), através de itens de controle que medem a qualidade, custo, entrega, moral e segurança dos seus efeitos – itens de controle dos resultados – e são estabelecidos sobre os “pontos de controle”. O resultado indesejável de um processo é chamado de “problema” ou “falha”, constituindo-se num item de controle com o qual não ficamos satisfeitos.

Mc Gregor (apud Campos, 1992) afirma que gerenciar se constitui em essencialmente resolver problemas. A organização que “não tiver problemas” pode estar inserida num contexto de acomodação com seus resultados, destruindo suas chances de competitividade e produtividade no mercado. Para Campos (1992) um bom gerente tem constantemente muitos problemas. As pessoas, assim como as organizações, tem dificuldade em localizar concretamente seus problemas, mas a devida atenção é necessária para que não se confundam causas com efeitos.

Conforme Scholtes (apud Maués, 1996), o significado de qualidade somente pode ser entendido após a definição dos processos e dos clientes (internos e externos), podendo-se assim compreender o significado de qualidade. Assim, afirma Maués (1996), que com a opinião unânime de autores como Harrington (1993), Juran e Gryna (1988) e Scholtes (1992), enfatiza-se a importância do estudo minucioso dos processos, uma vez que não existe a elaboração de um bem ou serviço sem que existam processos ou vice-versa.

Faz-se necessário encontrar qualidade em todas as etapas do processo e dos sistemas da organização. As melhorias são conseguidas através do aperfeiçoamento de processos dos programas de melhorias. Partindo da identificação e análise, pode-se obter melhorias e simplificação dos mesmos, e isto significa uma possibilidade maior de melhoria de qualidade e produtividade na organização como um todo.

O gerenciamento de processos propõe alguns “passos” ou “fases”. A primeira delas chama-se **Definição do Processo**, e relaciona-se com o ato de organizar, conversar com funcionários, fazer mapeamento dos processos críticos e verificar urgências. Através do contato com clientes, obtém-se informações sobre suas expectativas e percepções sobre as atividades relacionadas ao processo.

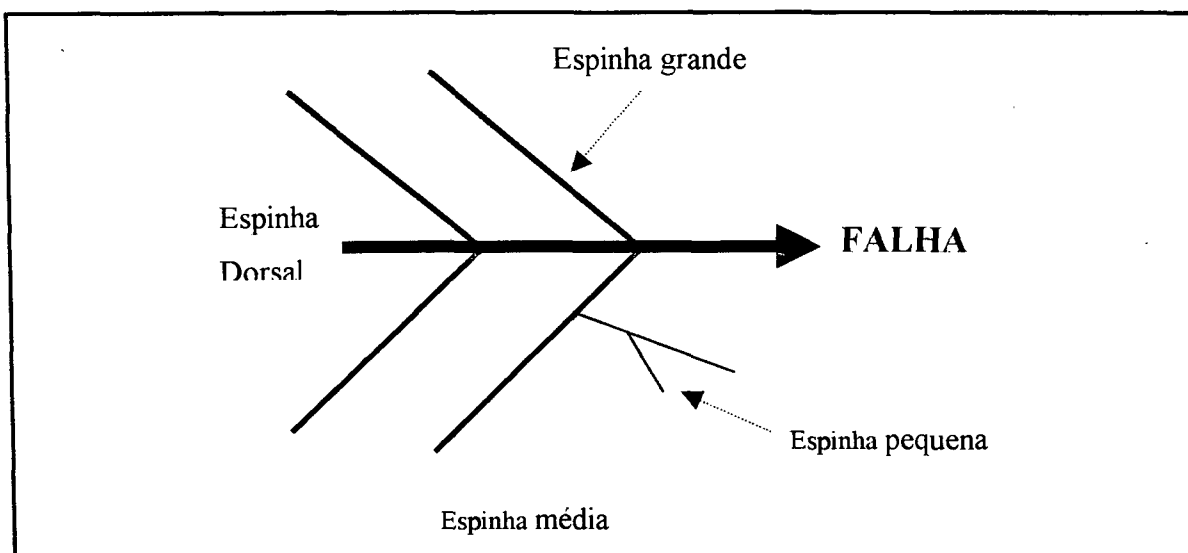
Alguns dos erros mais comuns é confundir processos com procedimentos e/ou métodos de produção. Estes erros são oriundos principalmente da inadequada conceituação de processos por parte de alguns profissionais até experientes e por existirem processos nos vários níveis hierárquicos de uma organização, com diferenças significativas entre eles.

O mapeamento do processo ou fluxograma do processo, segundo Campos (1992), é fundamental para a padronização e posterior entendimento do processo. Ele facilita a visualização ou identificação dos produtos produzidos, dos clientes e fornecedores internos e externos do processo, das funções, responsabilidades e dos pontos críticos.

A segunda fase ou passo, diz respeito à **Análise do processo**, cuja importância se deve ao fato de permitir uma contínua preocupação com o mercado externo e com todos os níveis da empresa, ou seja, dar-se atenção aos concorrentes e às necessidades do consumidor. A partir daí, segue-se com o desenvolvimento de soluções, avaliação de alternativas e aprovação de propostas.

Uma das técnicas mais importantes utilizadas nesta fase chama-se “diagrama de Ishikawa” ou diagrama causa-efeito” ou ainda conhecida por “espinha de peixe”, ilustrada pela Figura 2-4. Ela permite a identificação de causas associadas a determinados efeitos, que se nocivos ou benéficos, precisam ser respectivamente eliminados ou enfatizados pela empresa.

Conforme GAV (1997), a construção do diagrama começa com a identificação dos efeitos que pretende-se analisar, evidenciando no lado direito do diagrama. Esta técnica permite a análise das possíveis ou prováveis falhas ou defeitos e de suas causas para finalmente propiciar que sejam decididas ações preventivas e corretivas para cada um dos problemas.



**Figura 2-4: Diagrama causa-efeito (GAV, 1997)**

A **melhoria do processo**, última fase do gerenciamento, significa que concluída a fase anterior, pode-se fazer uma avaliação da situação atual dos processos e promover planos de melhoria. Para isso, são consideradas algumas etapas como a verificação do plano de melhoria, a implantação da solução ótima e a monitoração dos resultados. Esta fase busca garantir que falhas identificadas sejam profundamente analisadas e solucionadas. Constituindo-se numa metodologia de uso contínuo, seus resultados devem ser periodicamente estudados e adaptados às expectativas dos clientes.

Tradicionalmente, os programas de melhoria não foram aplicados de maneira contínua. Por isso, deve ficar bem clara a necessidade singular de mantê-los em contínua atividade por tempo ilimitado, para que efetivamente possam trazer benefícios significativos para a qualidade. A ampla participação de todos na empresa, independentemente de área, hierarquia ou participação nos processos é imprescindível.

O controle da qualidade não deve envolver somente a avaliação e a comparação com padrões preestabelecidos no final da prestação dos serviços, mas também antes e durante a execução do processo, para que se possa atuar sobre eventuais problemas mais eficazmente.

Afirma Juran (1992) que o controle da qualidade de um processo, envolve a avaliação do desempenho real, a comparação com os objetivos preestabelecidos e a atuação sobre diferenças.

## 2.4. Processos de Serviços

Os processos de serviços, conforme sua participação na definição do contexto ideal para obtenção da satisfação dos clientes, tem merecido uma atenção mais especial devido principalmente a fatores como: a intangibilidade dos serviços, a necessidade da presença do cliente para que os mesmos sejam produzidos e o fato de sua produção e consumo serem simultâneos.

Os processos envolvidos na produção de serviços podem ser distinguidos de outros ligados à produção de bens tangíveis, principalmente no que se refere à gestão e controle. Na fabricação de um bem tangível, por exemplo, pode-se gerir/controlar a qualidade centralizando a fabricação num único lugar ou verificando resultados assim que o produto sai da linha de montagem. Segundo Albrecht (1992), com relação aos serviços esta gestão ou controle não pode ser feito segundo métodos tradicionais que são a centralização e a inspeção, já que a produção e consumo, com já vimos anteriormente, são simultâneos e não há tempo para “acertos” e/ou “lamentações”.

Na garantia da qualidade dos processos de serviços, deve-se estabelecer uma política entre os fornecedores e clientes, buscando garantir que o abastecimento dos insumos necessários ao processo sejam disponibilizados no local correto, no momento certo e ao menor custo.

Os processos de prestação de serviços diferenciam-se entre si quanto ao grau de contato com o cliente, o grau de participação do mesmo e o grau de personalização do serviço. Quanto maior o grau de contato com o consumidor, maior será a influência do mesmo sobre os processos na organização, sejam eles em nível de projeto, instalações (local e arranjo físico), tecnologia, perfil de funcionários, e outros.

A classificação de processos de serviços proposta por Silvestro et al ( apud Ganesi e Corrêa, 1994:44), considera seis dimensões que são: foco em pessoas ou equipamentos, grau de contato com o cliente, grau de personalização do serviço, grau de julgamento pessoal dos funcionários, foco no produto ou no processo e “front office” ou “back room” como fonte de valor adicionada. Esta classificação tem limitações ou restrições quanto a sua aplicabilidade por desconsiderar por exemplo o grau de participação dos clientes e pela possibilidade de existirem exemplos que não possam ser verificados em nenhum destes tipos de processos de serviços.

Assim mesmo, Ganesi e Corrêa (1994), considera que essa classificação faz-se importante por oferecer mais subsídios sobre este assunto.

Segundo esta classificação temos:

**Serviços Profissionais:** ênfase nas pessoas e alto grau de contato, personalização e autonomia. Ex. consultorias, bancos (pessoa jurídica), serviço médico, assistência técnica.

**Lojas de serviços:** ênfase em pessoas e em equipamentos com algum contato, personalização e autonomia. Exemplo: bancos (pessoa física), restaurantes, hotelaria, vareja em geral.

**Serviços de massa:** ênfase em equipamentos e baixo grau de contato personalização e autonomia. Exemplo: transporte urbano, cartões de crédito, comunicações, varejo de revistas.

Contudo, estes autores advertem que um mesmo serviço pode apresentar-se caracterizado em mais de uma destas classes, pois o que existe de fato é um contínuo entre os extremos destas categorias.

Na busca por prestações de serviço que garantam a satisfação dos clientes, deve-se priorizar a obtenção de padrões de desempenho dos processos que a viabilizem. Conforme Schlesinger e Heskett (apud Maués, 1996), existe uma correlação entre a qualidade do serviço interno, satisfação do empregado, a qualidade do serviço externo, satisfação e retenção dos clientes e o lucro da organização. Estes elementos, devem ser estudados em conjunto para que se tenha uma melhoria contínua nos processos a longo prazo.

## 2.5. Considerações Finais

A competição entre as empresas nos anos 60 girava em torno do marketing na busca de competitividade. Já nos anos 70 o foco era a produção e na década de 80 passou a ser qualidade. Atualmente vive-se a era dos **Serviços ao Cliente**.

O impacto econômico de um serviço é bem maior do que se imaginava. Albrecht (1992) conta que várias empresas estão pagando um alto preço na forma de perdas com “custo de oportunidade” de vendas perdidas por causa de prestações de serviço medíocres.

A avaliação de um serviço, de um processo e o grau de satisfação que eles provocam no cliente quanto ao resultado da prestação do serviço, compõe-se por várias dificuldades, principalmente se considerarmos as constantes alterações em preferências, hábitos ou comportamentos de consumo.

Na busca pela sobrevivência, empresas de serviços tem percebido o quanto se faz importante entender os “sinais” enviados pelos clientes a cada momento de contato com a empresa. Sua simples presença ou ausência numa organização pode indicar claramente o andamento dos negócios.

Um cliente quando busca um serviço traz embutida uma expectativa, uma idéia do que deseja encontrar. Depois de receber este serviço ele forma uma percepção do que realmente significou aquele encontro: *insatisfação, satisfação ou encantamento*. A princípio, sua percepção vai guiar toda a sua ação futura, ditando suas decisões de compra e possivelmente decisões de várias outras pessoas que ouvirem o seu depoimento.

Em cada serviço prestado, devem ser analisadas as devidas condições para que cada um dos processos envolvidos esteja (ou possa estar) contribuindo para o pleno encantamento dos clientes. A estrutura orientada a processos, esclarece Cruz (1997) oferece vantagens quando defrontada com a estrutura tradicional, pois resolve a fonte principal de seus problemas: a rigidez. Entre as vantagens temos que as informações fluem rapidamente pelo sistema de informações da empresa, o fluxo de material faz-se organizado e limpo, em cada processo conhece-se o líder e sua responsabilidade; a seqüência de operação apresenta-se mais flexível; existe o conhecimento do processo como um todo, os funcionários conhecem suas responsabilidades e os processos podem ser melhorados constantemente.

O gerenciamento dos processos entra neste contexto como uma importante ferramenta, podendo favorecer a agradável percepção do cliente quanto aos serviços que lhe são adquiridos na sua duração, conforto, eficácia e conveniência.

Segundo Albrecht (1992) muitas vezes os responsáveis por uma baixa qualidade são sistemas, procedimentos, políticas, regras e alguns processos internos que não funcionam de maneira a facilitar um resultado positivo segundo a ótica do cliente. Além disso, não há um acompanhamento contínuo da opinião, prioridades e das necessidades dos clientes por parte da maioria das empresas, criando assim um grande abismo entre os dois.

A adoção de atitudes voltadas para o processo das funções, ressalta Magrath (1996) pode trazer tanto para indústrias como para empresas de serviços, mais competitividade e produtividade. Segundo este autor, a antiga concepção de organização como uma "serie de funções especializadas" tem sido substituída por ser "um sistema integrado, destinado a atender o cliente". O fluxo das atividades necessárias para satisfazer o cliente precisa ser pleno, livre e eficaz na garantia de seus objetivos.



Enfim, diante de um mercado competitivo e globalizado, são lançados importantes desafios para as empresas de serviços, que são:

- ✓ conhecer seus clientes, suas expectativas e percepções antes, durante e após a prestação do serviço, direcionando ações e decisões que visem garantir sua confiança e fidelidade de maneira contínua;
- ✓ conhecer e documentar processos envolvidos em cada prestação de serviço, buscando permanentemente seu aperfeiçoamento conforme a ótica dos clientes;
- ✓ mensurar periodicamente a satisfação dos clientes em cada uma das prestações de serviço, identificando atributos ou critérios fundamentais utilizados por eles na avaliação da qualidade.

## Capítulo 3

# Os bancos e seus processos

O presente capítulo apresenta a realidade dos bancos brasileiros, principalmente os estatais, suas características mais peculiares, seus componentes, seu panorama atual e algumas de suas tendências futuras. Objetiva formar uma base de entendimento mais sólida e específica com relação ao tipo de empresa de serviço escolhido como foco do estudo de caso.

### 3.1. Serviço bancário no Brasil

Apenas recentemente, afirma Gonçalves (1996), os bancos brasileiros, principalmente os estatais, colocaram os clientes como centro das atenções na definição do foco de seus serviços. Estas instituições, desde 1986 com a implementação do "Plano Cruzado" e, recentemente, diante do relativo sucesso do "Plano Real" ou plano de estabilização econômica no país, perceberam a necessidade de redefinirem suas trajetórias, dirigindo-se como nunca às exigências do mercado e à adequação ao novo ambiente de globalização e competitividade.

A partir da automação, os serviços bancários puderam se tornar mais ágeis e confiáveis, permitindo que as filas fossem reduzidas. As novas agências apresentam uma preocupação maior em agradar os clientes com a prestação dos serviços em ambientes mais sofisticados, com um lay-out arrojado, moderno e sobretudo funcional, além de menos congestionados por clientes e usuários. Anteriormente, segundo Paladini (1994), serviços usuais como depósitos, saques, acesso a extratos/saldos e pagamentos eram prestados apenas através do atendimento pessoal dos caixas. Atualmente um cliente pode efetuar estas e outras operações rapidamente através de equipamentos eletrônicos sem a intervenção direta do "funcionário da agência".

A tecnologia desenvolvida e disponibilizada por estas organizações tem surpreendido clientes com facilidades e comodidades nunca antes vistas ou imaginadas. Os últimos lançamentos no setor estão ligados a serviços de automação como empréstimos pessoais, financiamentos, aplicações e resgates, solicitações de saldo e extratos, transferências entre

contas, docs., depósitos em dinheiro ou cheques, débitos automáticos, pagamentos. Também já estão sendo disponibilizados outros serviços como o dos Smart-cards (cartões inteligentes), do currier, home bank, Internet, agências com drive thru, etc. Outro exemplo, conforme o SBBA (1999), é que já existem bancos em que a abertura de conta corrente pode ser feita direto nos caixas, dispensando gerentes ou setores específicos desta atribuição.

Os bancos investem em tecnologia visando o fornecimento imediato de informações e resolução de dúvidas e necessidades de clientes, para redução de custos operacionais e também para obter maior rapidez na tomada de decisões pelos gerentes.

A incorporação de novas tecnologias pelos bancos, conforme Reis (1998), precisa ser bem avaliada, pois podem surgir alguns problemas em sua implantação, como por exemplo a resistência dos funcionários e/ou de clientes. Para evitá-los a empresa precisa prover o treinamento operacional dos funcionários envolvidos e educar, preparar seus clientes na utilização da nova tecnologia, caso contrário uma parcela significativa dos benefícios (resultados) não será alcançada.

### **3.2. Vantagem competitiva do serviço bancário**

A inovação tecnológica, os competidores não bancários (administradoras de cartões de crédito, factorings) e a globalização constituem-se, segundo Reis (1998), em fatores chave da competição entre os diversos bancos e, assim como a qualidade dos serviços bancários, eles estão influenciando e moldando a maneira pela qual a atividade bancária vai precisar atuar num futuro próximo

Segundo Cobra e Zwarg (1986) a vantagem competitiva no setor bancário consiste na obtenção de:

- ✓ diferenciação tecnológica
- ✓ condições econômico - financeiras
- ✓ capacidade gerencial
- ✓ portfólio de produtos
- ✓ barreiras à entrada de concorrentes
- ✓ fatores chaves de sucesso

A respeito do significado da tecnologia na competitividade das empresas modernas, Davidow e Uttal (1991) relatam que uma constante inovação pode afastar a concorrência por algum tempo se ela for baseada em custos, mas não poderá garantir essa distância de maneira perene. Segundo estes autores, um sistema bancário por exemplo, que tente manter-se

competitivo apenas as custas de um avanço tecnológico, será facilmente afastado do mercado. Acrescenta Rasmussen Mary Anne (apud Davidow e Uttal, 1991) que a tecnologia representa um investimento maciço apenas para que as empresas estejam no mercado e possam de alguma forma atuar nele.

Na atual “Sociedade do conhecimento”, segundo Peter Drucker (1994), todos podem ter acesso a quaisquer dados ou informações; “vencedor” será o que mais rapidamente incorporá-los e transformá-los em oportunidades. Os bancos que utilizam as pesquisas de opinião e os sistemas integrados de informação, criam uma vantagem competitiva significativa frente a concorrência tanto em relação à satisfação de seus clientes bem como pela oportunidade de utilizar-se das informações coletadas e rapidamente agir, produzindo melhorias e adaptando-se às novas necessidades e pressões do mercado e concorrência.

Sobre o assunto, comenta Nonaka (1991) que em uma economia onde a única certeza é a incerteza, onde mercados trocam, tecnologias proliferam, competidores se multiplicam, e produtos tornam-se obsoletos quase durante a noite; as companhias prósperas serão sempre as que constantemente criarem conhecimento novo, e depressa encarnarem isto em novas tecnologias e produtos.

Conforme artigo do jornal O Estado de São Paulo (Economia – 14/03/1998), o setor bancário foi identificado como o mais lucrativo de todos, mesmo com a alta de juros e aumento da inadimplência. Essa reportagem demonstra que o setor financeiro foi o mais rentável, com retorno sobre o patrimônio de 19,2%, ficando acima dos demais setores da economia avaliados pelo Deutsche Bank. O setor de bebidas, por exemplo, teve rentabilidade de 16,8%, de telecomunicações com 13,1%, varejo com 12,4% e bens duráveis, 10,5%. Os outros setores da economia brasileira apresentaram rentabilidade bem inferior a 10%.

Apesar de sua posição privilegiada em relação a outros setores, o sistema financeiro como um todo sofre pressões internas contínuas. A situação de competição acirrada entre os diversos bancos por manter e captar novos clientes, cria a necessidade de uma diferenciação constante, obrigando-os a investir continuamente em pesquisas, em tecnologia e lançamentos de produtos novos que ofereçam ainda mais agilidade, conforto e comodidade ao cliente. A tecnologia aliada à qualidade dos serviços, pode agregar valor ao cliente, facilitando uma percepção positiva e criando uma diferenciação. (Reis, 1998)

### **3.3. Relação entre clientes e bancos**

Considerando-se “clientes”, conforme Paladini (1994) como “todas as pessoas afetadas

pelo produto”, a qualidade percebida por eles determina seu grau de satisfação, precisando esta qualidade apresentar requisitos como competência, rapidez e ausência de problemas. A prestação do serviço, na percepção do cliente, deve superar expectativas, encantá-lo, pois será esta compreensão que determinará sua opção entre os diversos bancos.

Segundo Cobra e Zwarg (1986), o mercado para os bancos é composto de pessoas (consumidores ou clientes potenciais) que se caracterizam por possuírem uma habilidade para comprar e disposição para aplicar. Assim a probabilidade que essas pessoas comprem serviços e apliquem dinheiro vai depender do grau de atratividade dos serviços lhe forem oferecidos, ou seja, do quanto os mesmos tenham sido concebidos a partir da identificação de suas expectativas, necessidades e percepções.

Assim, diante da realidade de serviço apresentado pelo banco e de como esta os afeta tem-se:

- ✓ clientes atendidos (satisfeitos com o serviço prestado, passando a aceitá-lo, ficando com ele até aparecer outro melhor);
- ✓ clientes não atendidos (insatisfeitos, passando a rejeitar os serviços deste banco);
- ✓ clientes encantados (maravilhados, passando a desejar os serviços e ficando com eles, mesmo que apareçam outros melhores - “clientes fiéis”).

Conquistar novos clientes é muito mais caro que manter antigos, principalmente se as empresas não estiverem capacitadas suficientemente ao atendimento de novas demandas.

Segundo Reis (1998) a preocupação atual dos bancos deve girar em torno da retenção de seus clientes (consumidores) e nem tanto sobre a captação de novos, surgindo assim o conceito “zero clientes perdidos”. As administradoras de cartões de crédito, um dos seus concorrentes “não bancários”, utilizam bastante esse conceito, e direcionam qualquer consumidor insatisfeito que queira cancelar seu cartão para um setor composto por funcionários treinados e habilitados para analisar a conta, verificar formas de transformar sua decisão e retê-lo na empresa.

O desenvolvimento das chamadas “core competences” ou competências essenciais é fator chave de sucesso em empresas que fizeram os clientes percebê-las. Segundo Reis (1998), as competências essenciais são formadas por um conjunto de habilidades ou tecnologias que permitem a uma empresa oferecer determinados benefícios a sua clientela de maneira excepcional e diferenciada. Num mercado como o financeiro, os serviços oferecidos em cada agência são basicamente os mesmos, devido principalmente ao fato de não poderem ser protegidos por patentes. Os clientes sabem disto, sendo assim sua escolha entre os bancos e agências é formada com base em alguma diferenciação ou benefício extra que venha a obter. Um

banco pode diferenciar-se substancialmente, quando surpreende e encanta seus clientes com uma habilidade, um competência superior em quaisquer de suas prestações de serviço, como por exemplo demonstrando rapidez e eficiência extraordinárias na cobrança de títulos, ganhando a confiança dos clientes quando o orientam na escolha da melhor forma de aplicação, ou ainda oferecendo um atendimento com extrema atenção e consideração. Infelizmente, ainda são muitas as empresas que desconhecem ou ainda não se atem perfeitamente às suas competências essenciais.

Um banco, conforme Reis (1998), pode ter dois tipos de consumidores: pessoas físicas (trabalhadores em geral) e pessoas jurídicas (organizações diversas). A criação de um relacionamento de intimidade e comunicação permanente entre o banco e seus clientes, pode trazer benefícios importantes para ambos. Este autor considera que os bancos devem ser fornecedores de soluções de problemas dos clientes e precisam superar suas expectativas sempre. Os clientes, em sua corrida no cumprimento de seus compromissos diários, precisam de um atendimento personalizado, ágil e de confiança. Assim, até a amizade com um gerente pode fazer muita diferença, inclusive em detrimento de outros atributos importantes, uma vez que o consumidor tem a expectativa (normalmente realizada) do atendimento de suas necessidades.

### **3.4. Avaliação da qualidade dos serviços bancários**

As empresas de serviços devem buscar a verdadeira qualidade, conforme um conjunto limitado e coerente de critérios de desempenho, que estejam de acordo com a sua capacidade de adequar sua estrutura (instalações, equipamentos, pessoas) e infra-estrutura (sistemas de gestão e organização) a seus objetivos.

Segundo Giansesi e Corrêa (1996), embora vários autores preguem que os esforços de uma organização devam ser direcionados a busca da “satisfação total” do consumidor de serviços, eles não consideram concretamente a importância de analisar-se os custos e os compromissos associados a esta postura.

Sabe-se que uma vez surpreendido pela qualidade prestada por uma organização, esta passa a fazer parte do mínimo, do básico esperado pelo cliente em serviços futuros. A empresa precisa estar muito atenta aos patamares de excelência atingidos tanto por ela quanto pela concorrência, visando adequar-se continuamente, atendo-se porém ao cuidado de sempre “cumprir o prometido” seja no antes ou no pós-venda.

Segundo Almeida (1996), com o propósito de avaliar a *qualidade*, *eficiência* e *versatilidade* dos serviços disponibilizados por alguns bancos de varejo, que tivessem uma

central de atendimento telefônico à pessoa física, foi efetivada uma pesquisa dividida em duas etapas. Na primeira etapa, foi cronometrado o tempo de resposta de cada atendente a cada pergunta formulada pelo pesquisador e sua equipe. A segunda etapa, buscou identificar que serviços eram disponibilizados aos clientes e quais eram os valores de algumas de suas taxas de serviços, com base nas informações divulgadas pelos próprios bancos. Os resultados divulgados mostraram algumas das diferentes posturas dos bancos em relação aos clientes:

- ✓ bancos que se preocupam com o pronto atendimento às dúvidas dos clientes. Ex.: Bradesco S/A, Citibank S/A e o Mercantil de São Paulo S/A.
- ✓ Bancos com inabilidade com relação ao tempo de resposta ao cliente. Ex.: Banco do Brasil S/A.
- ✓ Bancos que adotam políticas de resposta somente pessoalmente na agência. Ex.: Safra S/A

Além destes resultados, a pesquisa levantou informações sobre o quanto são diferentes os bancos na estipulação dos valores das taxas de serviços e na disponibilização de recursos ou serviços para os clientes. Fica claro que cabe ao cliente escolher o banco no qual o serviço lhe pareça mais adequado tanto no que se refere à variedade de serviços e produtos disponibilizados pelo banco e quanto ao custo do mesmos.

Esse autor ressalta que é grande o número de operações que atualmente um cliente pode realizar de sua casa ou escritório, resolvendo suas transações financeiras mais atuais – sem filas de caixa, sem problemas com trânsito – em qualquer hora do dia ou noite. O responsável por este avanço, em nível de tecnologia é identificado como “home-banking”, um serviço que possibilita ao cliente o contato on-line através de um computador à central do banco (acesso remoto). Almeida (1996) afirma ainda que a maioria dos bancos no Brasil já disponibiliza este serviço. Funciona com um aparelho de auto-atendimento com um tempo de atendimento médio de 2 minutos. O cliente só precisa possuir um microcomputador dotado de modem conectado à sua linha telefônica e adquirir junto ao banco um software e o cadastramento que inclusive são oferecidos por ele em geral gratuitamente. Além deste serviço, conforme este autor alguns bancos disponibilizam outros como: auto-atendimento 24 horas, Courier, Central de atendimento telefônico 24 horas, Internet Banking, etc. O objetivo desses serviços é livrar o cliente de ir até a agência, garantindo sua satisfação e reduzindo custos operacionais oriundos de sua presença na agência diante dos caixas.

A qualidade dos serviços bancários, segundo Reis (1998), é fator primordial de competitividade e pode ser classificada por:

- ✓ *qualidade operacional*: cuida do oferecimento de serviços comuns; ou seja de avaliações do tempo de realização das tarefas, relação de erros, etc. Esta qualidade identifica o “estado normal de um banco”;
- ✓ *qualidade estratégica*: cuida da satisfação, encantamento dos clientes, motivação dos funcionários e inovação, sensibilidade, enfim buscando sempre uma “diferenciação entre os bancos” sob o ponto de vista de seus consumidores e clientes potenciais.

Considera Cobra e Zwarg (1986) que o serviço bancário é composto de uma parte tangível (em conformidade com seus atributos) e um outra intangível (em função dos benefícios nele buscados pelos seus cliente ou usuários). Segundo eles, na verdade o que os clientes de um banco querem é mais do que ter uma conta corrente ou um cheque especial, eles desejam outras satisfações agregadas a estes serviços como segurança, conveniência, prestígio, etc.

Alguns dos atributos ou dimensões considerados pelos clientes na avaliação da qualidade dos serviços bancários e que merecem implementação imediata, afirma Reis (1998), são:

- ✓ Agilidade e rapidez nas respostas (pessoas com autonomia e treinamento necessários, que sejam profundos conhecedores da empresa e dos produtos por ela oferecidos);
- ✓ Facilidade e comodidade na execução de operações diversas (pagamento de despesas, saques, aplicações, empréstimos);
- ✓ Disponibilidade de canais de comunicação que evitem a necessidade do cliente ir ao banco.(meios de auto e tele-atendimento);
- ✓ Procedimentos facilitados, sem burocracia e sem excessos;
- ✓ Qualidade no atendimento dos funcionários (qualificados, cordiais e eficientes, capacitados na resolução rápida e objetiva de problemas e dúvidas);
- ✓ Localização e acesso facilitados;
- ✓ Ambiente arejado (limpo, cômodo e confortável, com instalações e equipamentos convenientes e de qualidade);
- ✓ Fácil acesso à gerência (gerentes disponíveis).

Os bancos, sua matriz e filiais (agências), precisam ter face única, ou seja, precisam disponibilizar os mesmos serviços com a mesma qualidade de atendimento, ou seja, apresentarem consistência para não afetarem a imagem do banco. Este atributo, segundo Paladini (1995), está ligado à qualidade de conformação, referindo-se à necessidade do modelo de atendimento em um agência bancária ser o mesmo em todas as agências da rede. Reis (1998) acredita que os clientes valorizam este aspecto e nele percebem qualidade.



### 3.5. Papel dos funcionários

Um serviço mal feito pode ter muitas causas. Entre elas, considera Reis (1998) que as mais prováveis estejam ligadas às pessoas responsáveis pelo atendimento - sejam elas do “**front office**” quando responsáveis pelo atendimento da “linha de frente” que atuam como “radares” e lidam diretamente com os clientes; ou do “**back office**”, quando apesar de não manterem contato direto com o cliente são responsáveis pela retaguarda do seu atendimento.

Estas pessoas muitas vezes não são preparadas ou treinadas adequada e suficientemente, ou não são motivadas pela empresa. O treinamento dos recursos humanos da empresa tem função estratégica, e seja para gerentes, para funcionários da retaguarda ou da “linha de frente”, constitui-se em é um dos fatores capazes de favorecer o fornecimento de serviços com qualidade assegurada.

Dentre os aspectos que devem ser considerados pela empresa desde a contratação de seus colaboradores estão :

- ✓ expectativa do novo funcionário
- ✓ nível de conhecimento e especialização
- ✓ tipo de atividade a ser desempenhada e a progressão na carreira
- ✓ definição da carreira: técnica ou gerencial.

A empresa precisa contar com fornecedores que tenham e ofereçam a qualidade esperada pelo cliente. Segundo Paladini (1994), na avaliação da qualidade a partir do processo, tanto empresa quanto seus colaboradores desempenham papéis importantes

Espera-se de cada funcionário ou colaborador a competência, motivação e entendimento pleno e total das metas a alcançar. Já a empresa precisa oferecer subsídios necessários para que seus colaboradores possam desenvolver suas atividades, garantindo a execução das tarefas confiadas aos mesmos. Dentre estes subsídios tem-se alguns como:

- ✓ programas de formação, qualificação e atualização;
- ✓ disponibilização de equipamentos adequados;
- ✓ instalações ergonomicamente favoráveis;
- ✓ ambiente de trabalho amistoso e agradável (clima organizacional);
- ✓ fluidez na comunicação interna e externa (canais de diálogo e acesso a informações);
- ✓ autonomia necessária (responsabilidades).

Por este motivo, segundo SBBA (1999), o perfil dos “bancários” vem se modificando bastante, buscando atender às exigências do mercado, detendo mais qualificação formal, recebendo um maior número de treinamentos, e caracterizando-se em efetivamente um

*profissional multifuncional.*

Gonçalves (1996) acredita que a tendência é de que no futuro, o setor bancário tenha menos funcionários e seja constituído por um pessoal altamente especializado em administração de relacionamento, deixando a tecnologia cuidando das rotinas.

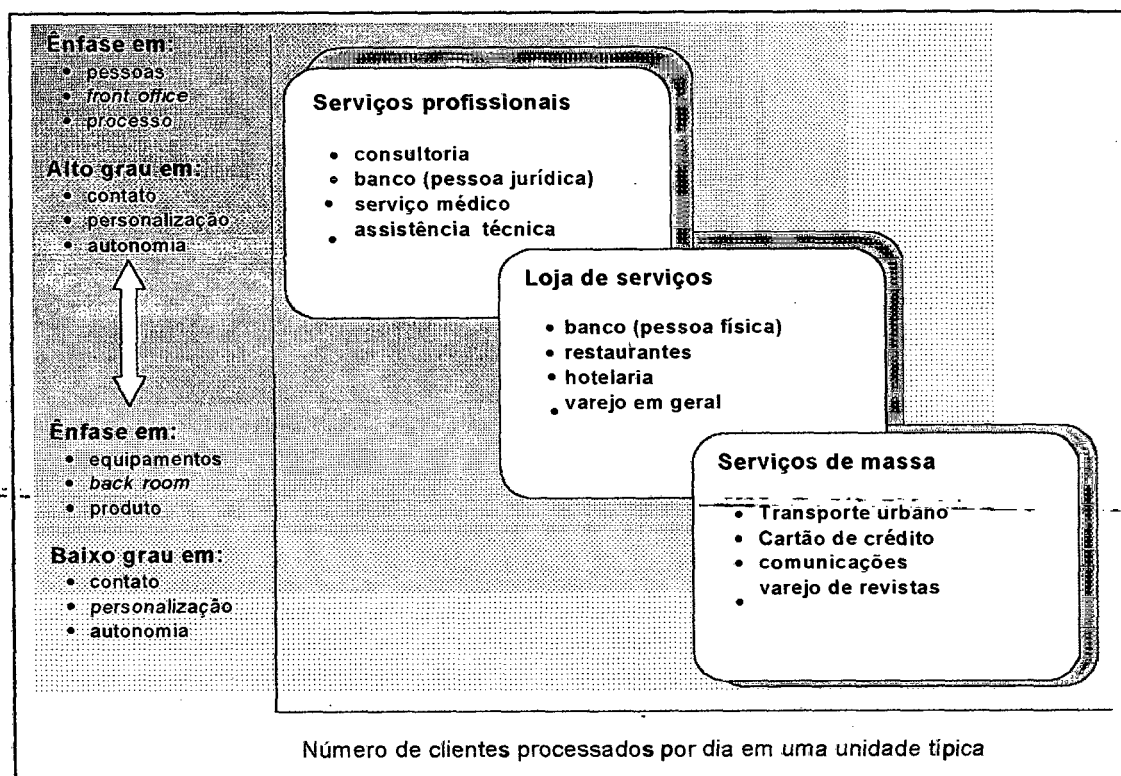
### 3.6. Processos de bancos

Afirma Paladini (1995: 17) que “a qualidade deve ser gerada a partir do processo produtivo” e que a introdução de melhorias implica num melhor atendimento ao cliente. O direcionamento de todos os esforços do processo de produção deve objetivar sua satisfação. Este autor ressalta ainda a importância de estabelecer-se uma estratégia básica, que consista na eliminação de perdas ou falhas (corretivas), eliminação dos motivos ou causas destas (preventivas) e a otimização do processo (adequação ao uso). Os processos envolvidos em cada serviço bancário são muitas vezes os responsáveis pela formação de percepções negativas nos clientes sobre o desempenho dos serviços a eles prestados. Também os sistemas precisam estar alinhados, entendendo-se assim que as pessoas, os processos, os equipamentos e materiais utilizados, o ambiente, o fluxo de informações e ainda outros componentes importantes de uma organização precisam ser capazes de contribuir para a satisfação dos clientes.

Num banco, conforme Figura 3-1, podemos encontrar vários tipos de processos de serviços, segundo conceito de Silvestro et al. (apud Giansi e Corrêa, 1994:44).

São processos do tipo “serviços profissionais” os que se caracterizam quando os clientes do tipo pessoa jurídica (PJ) buscam o serviço bancário por uma capacitação que não dispõem, ocorrendo entre estes clientes e o processo, um alto grau de contato, personalização e autonomia. Os processos do tipo “loja de serviços” se caracterizam no atendimento à pessoa física, ocorrendo um certo grau de contato, pouca personalização e autonomia. O tipo “serviço de massa” fica caracterizado quando são atendidos um maior número de clientes por unidade de tempo, ocorrendo assim um grau de contato do processo com a clientela relativamente baixo e impessoal, como por exemplo no auto atendimento e no cartão de crédito.

Os processos bancários, como quaisquer outros, representam simplesmente um fluxo de trabalho que atravessa os limites tradicionais dos setores ou departamentos do banco e que produzem produtos para os clientes. Os bancos devem avaliar os níveis de qualidade de desempenho de cada um dos processos, de acordo com critérios de avaliação pré-definidos pelos clientes, em termos de otimização dos objetivos permanentes de efetividade, eficiência e adaptabilidade de cada um deles.



**Figura 3-1: Classificação dos processos de serviços (Silvestro et al. apud Giansi e Corrêa, 1994: 44)**

Um banco, considerando-se a abordagem de Campos (1992), é em si um grande processo compostos por outros. Os processos internos à organização que representem grandes funções ou serviços são denominados de **processos de serviço**. Dentre alguns dos principais **processos de serviço** dos bancos tem-se:

- ✓ abertura de contas (corrente e poupança);
- ✓ aplicações e resgates;
- ✓ cobrança (simples, direta, desconto de título);
- ✓ depósitos em conta corrente e/ou em conta poupança;
- ✓ empréstimos (cheque empresa e cheque nobre, crédito p. jurídica, crédito pessoal, ECC / hot money);
- ✓ entrega de cartões magnéticos e de talões de cheques;
- ✓ financiamentos (imobiliário, leasing);
- ✓ microfilmagens;
- ✓ operações de débito e crédito;
- ✓ pagamentos diversos;
- ✓ saques (conta corrente e conta poupança);

- ✓ seguros;
- ✓ sustação de cheques;

O estudo de cada processo e seus respectivos subprocessos de serviço numa empresa bancária pode alavancar melhorias significativas, aprimorando-os em seu desempenho e agregando valor sob a ótica dos seus clientes.

### 3.7. Perspectivas ou tendências do setor

Os bancos, seus serviços, seus negócios e até mesmo o perfil de seus colaboradores (os bancários) já não são os mesmos.

Atualmente a avaliação de um cliente sobre a “qualidade” de um serviço bancário no país baseia-se marcadamente nos benefícios ou comodidades oriundos de sua tecnologia. A possibilidade, por exemplo, de acesso a extratos de movimentação via internet, de recebimento de talões de cheques em casa, dentre outras vantagens acaba fazendo muita diferença. As “exigências” destes consumidores tem provocado nos bancos nacionais muitas mudanças importantes, repercutindo em alterações cada vez mais radicais. Estas modificações começam a ser visualizadas, por exemplo, no local onde ocorrem os atendimentos, que são cada vez mais sofisticados e distantes das agências e na execução do serviço cada vez menos pessoal e mais automatizada.

De acordo com o SBBA (1999: 2), pode-se estabelecer em cada um dos itens a seguir, um panorama de sua situação atual e tendências futuras. A Tabela 3-1 demonstra todo este panorama.

### 3.8. Considerações Finais

Por exigência do mercado, o setor bancário tem buscado adaptar-se a nova realidade, buscando saber cada vez mais sobre seus consumidores e clientes, como encantá-los, como satisfazer suas necessidades e/ou expectativas prestando melhores serviços. Também tem investido no treinamento e capacitação de seus funcionários, cuidando de sua motivação e formação.

A qualidade nos serviços bancários precisa estar centrada nas pessoas e nos processos que as envolvem. No contato entre clientela e processos de serviços precisa haver total entendimento e sintonia, pois somente assim consegue-se gerar serviços com qualidade assegurada.

Por estarem os bancos cada vez mais afastados das agências, precisam eles continuamente pesquisar *meios* pelos quais possam conhecer continuamente a opinião de seus

consumidores e clientes, aplicando estes conhecimentos na melhoria de seus serviços. Estas melhorias visam garantir a satisfação e fidelidade de seus consumidores, enquanto buscar atrair novos clientes com vantagens ou diferenciações adicionais.

**Tabela 3-1: Situação atual e tendências futuras do setor bancário**

(Fonte: SBBA, 1999 – DIEESE; Linha bancários)

ITEM	SITUAÇÃO ATUAL	TENDÊNCIA
<b>Automação bancária</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diferencial de competitividade;</li><li>• Integração entre agências, bancos e clientes (telecomunicações);</li><li>• Apoio à segmentação de clientes;</li><li>• Estratégia de marketing (varejos);</li><li>• Apoio gerencial;</li><li>• Simplificação de tarefas;</li><li>• Auto-atendimento e treinamento dos clientes para uso de equipamentos;</li><li>• Redução dos custos com pessoal;</li><li>• Instrumento para avaliação de desempenho de pessoal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento da integração, EDI (Eletronic Data Interchange) inclusive com o sistema financeiro internacional (globalização de recursos);</li><li>• Avanço do home banking;</li><li>• Aprofunda a segmentação da clientela;</li><li>• Avanço do auto-atendimento;</li><li>• Assume maior importância o instrumento de avaliação de funcionários.</li></ul>
<b>Mudanças Organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redução da hierarquia;</li><li>• Redefinição de atribuições aos novos níveis hierárquicos;</li><li>• Liberação do pessoal da agência para atividades comerciais;</li><li>• Adoção de programas de qualidade total</li><li>• Mais autonomia para unidades de ponta;</li><li>• Maior envolvimento dos empregados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redefinição do "poder" entre setores do banco;</li><li>• Tomada de decisões a partir de grande volume de informações.</li></ul>

ITEM	SITUAÇÃO ATUAL	TENDÊNCIA
<b>Terceirização</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Partindo para atividades de compensação, cobrança, microfilmagem, processamento e crédito ao consumidor;</li><li>• Avança mais rapidamente nos bancos de médio porte devido a volume menor de operações;</li><li>• Cortes de bancários menos qualificados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manutenção de setores estratégicos com o pessoal do banco;</li><li>• Desenvolvimento de softwares;</li><li>• Terceirização contribui na redefinição do foco da atividade bancária;</li><li>• Há uma tendência, ainda a ser melhor analisada, de maior compartilhamento de serviços por parte dos bancos, através de empresas terceiras.</li></ul>
<b>Qualificação do Trabalhador</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento da qualificação formal;</li><li>• Aumento de treinamentos;</li><li>• Convênios com universidades;</li><li>• Treinamentos no local para pessoal da agência;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualificação ser importante diferencial de competitividade, frente ao acesso mais fácil de tecnologia;</li><li>• Treinamento dirigido à formação de profissionais multifuncionais.</li></ul>
<b>Dentro da fusão</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demissão por superposição;</li><li>• Sindicatos estão sendo chamados para acompanhar o processo;</li><li>• PDVIs (localizado no Unibanco);</li><li>• Efeitos sobre emprego sentidos em prazos distintos entre departamentos e agências;</li><li>• Possibilidade de reaproveitamento de pessoal em outras áreas.</li></ul>	Aprofundamento das características atuais desse processo.

ITEM	SITUAÇÃO ATUAL	TENDÊNCIA
<b>Distribuição Ocupacional</b> (dados da cidade de São Paulo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ocupações que estão aumentando participação absoluta: direção e gerência, analistas de sistemas, assessores econômicos/jurídicos, outros assessores, assistentes administrativos, operadores de serviços telefônicos, secretárias;</li> <li>Ocupações que estão diminuindo participação absoluta: chefia intermediária, operadores de máquinas de processamento, escriturários e auxiliares, caixas, pagadores, apoio, limpeza, vigilância.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprofundamento das tendências atuais.</li> </ul>
<b>Jornada de trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dados da Fundação SEADE para grande São Paulo -1993;</li> <li>Até 30 horas semanais: 34,1%; * 40 horas semanais ou mais: 52%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminuição do cumprimento da jornada acordada e aumento dos bancários comissionados, trabalhando mais de 30 horas/semana.</li> </ul>
<b>Formação Profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início da negociação deste tema no setor: formação de um grupo técnico partidário da Executiva Nacional dos Bancários e da FEBRABAN;</li> <li>Bancos não estão discutindo com o movimento sindical, soluções para a qualificação do pessoal que está na ativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussão distante dos modelos/instituições tradicionais de qualificação (SENAI, SENAC); implantação gradativa de programas de formação profissional de forma negociada, iniciando-se pelos bancários desligados;</li> </ul>

Segundo Bjur e Caravantes (1995), o elemento crítico de cada uma das atividades internas à organização, diz respeito às pessoas que estão por trás de cada processo, de cada ação organizacional importante, pois são elas, e não a “organização”, que tomam decisões. Faz-se importante, portanto, preparar esses “tomadores de decisão”, assegurando que eles estejam aptos

para promover as mudanças necessárias para a melhoria contínua, quebrando barreiras à criatividade, utilizando-se da intuição, saindo de um pensamento puramente linear e burocrático, partindo para um raciocínio sistêmico com o intuito de buscar sempre novas e melhores maneiras de planejar, ou melhor, de pensar estrategicamente seu futuro.

“O futuro de nossa organização não é inevitável ele pode ser mudado e influenciado” (Mintzberg apud Idenburg, 1993, p.133). Faz-se necessário, porém, traçar os objetivos certos para então perseguí-los no intuito de alcançar uma posição desejada. O ambiente é altamente mutável, as necessidades individuais são mutáveis e a organização precisa perceber essas mudanças. O governo, economia, mídia, sindicato dos trabalhadores, instituições financeiras, consumidores, concorrentes, variáveis sociais e tecnologia são elementos que influenciam o desempenho organizacional e todos esses elementos são altamente mutáveis. (Mintzberg, 1994)

Buscar a “posição desejada”, faz-se então um grande desafio para os bancos. O caminho é longo, requer atenção, cautela e esforço proativo conjunto de todos os envolvidos. Precisa da permanente criação de contextos de serviços que facilitem a formação de percepções positivas nos consumidores e clientes sobre a qualidade do serviço e da empresa como todo. Precisa também que essa organização disponha do entendimento claro e simples das exigências tão mutáveis de sua clientela para que possa inferir os acertados e necessários ajustes.



## Capítulo 4

### O Modelo Proposto

Este capítulo apresenta o modelo desenvolvido com base no entendimento e análise dos conceitos apresentados no capítulo 2 e 3. Este modelo permite que empresas de serviço, mais especificadamente agências bancárias, identifiquem continuamente oportunidades de melhoria no desempenho dos seus serviços. Estudando falhas e limitações de desempenho levantadas em pesquisas diretas com clientes e funcionários da “linha de frente” do atendimento, o modelo proposto quer possibilitar que reprojeto ou adaptações sejam efetivados sempre conforme percepção das expectativas e/ou necessidades destes clientes.

O modelo apoia-se em dois tipos de análise:

- ✓ da classificação dos serviços quanto ao grau de qualidade dos mesmos sob a ótica dos clientes e dos funcionários da “linha de frente” do atendimento;
- ✓ dos processos envolvidos nestes serviços, buscando identificação de falhas ou limitações de desempenho.

Segundo afirmam Giansi e Corrêa (1994), a estrutura organizacional das empresas contemporâneas, principalmente as de serviço, começa a ser redefinida no sentido da revalorização da ênfase em processos ao invés da ênfase em funções (“reengenharia de processos”). Partindo desta consideração, este trabalho deseja sobretudo alavancar mudanças, propondo para as empresas um modelo alternativo para a avaliação e análise do desempenho de seus processos de serviços, tornando-os verdadeiros aliados na conquista contínua de vantagens competitivas sustentadas. Este modelo é composto por 4 fases que são sucessivamente desdobradas através de etapas e tarefas. A Figura 4-1 apresenta seu fluxograma sob a perspectiva de suas **fases e resultados respectivos**.

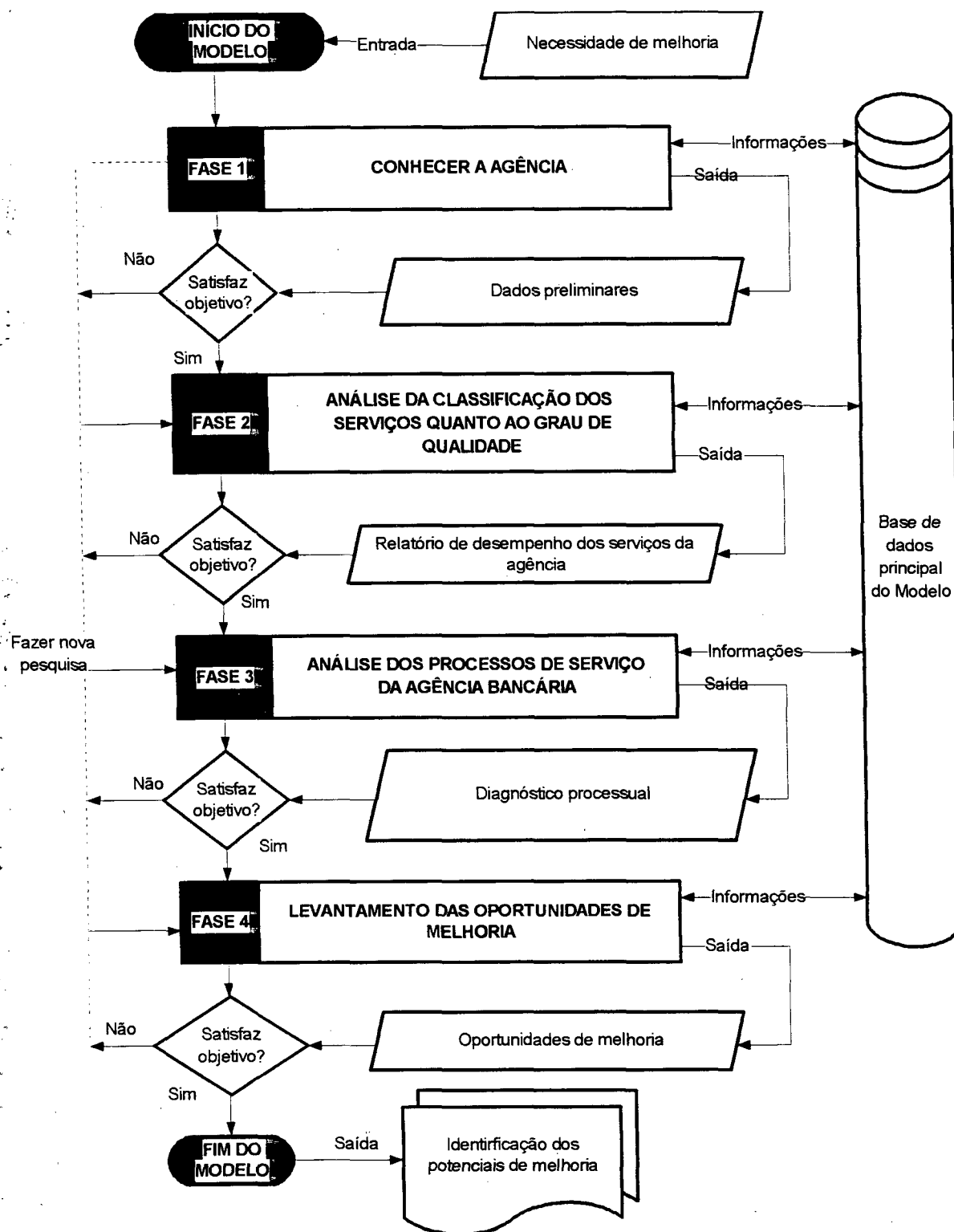


Figura 4-1: Fluxograma do modelo proposto

## 4.1. FASE 1: Conhecer a Agência

Constituída pela **etapa 1.1**, essa fase procura através da coleta de dados caracterizar a empresa quanto à sua estrutura e quanto aos serviços e produtos que disponibiliza, de forma a orientar análises e conclusões nas fases posteriores. O papel desta fase faz-se fundamental, pois considerando-se o serviço bancário como “experiência”, qualquer análise de falhas e limitações de desempenho identificadas nestes serviços, com base em percepções de clientes e funcionários, somente pode ser entendida por quem ao menos possua um conhecimento básico ou inicial sobre quais serviços são oferecidos, seus prestadores, seus clientes, materiais utilizados no atendimento e condições do local.

Os resultados desta fase devem refletir um conhecimento prévio da empresa, sendo denominados de **dados preliminares**. Desta forma, nesta etapa são desencadeadas tarefas referentes à identificação dos dados listados abaixo:

- ✓ **base de clientes**: objetiva identificar o número médio mensal de “consumidores ” (com alguma conta na agência) e de “clientes” (visitantes/usuários). Com isto, identifica-se o fluxo médio de clientes e consumidores da agência, para definição do número de indivíduos a ser considerado na amostra. No anexo C demonstra-se o formulário C1 proposto para captação destes dados.
- ✓ **serviços e produtos disponibilizados**: tecnicamente, como vimos no capítulo 2, os “produtos” de uma organização englobam serviços, bens ou métodos. Porém, os bancos nacionais distinguem seus serviços conforme a forma de contratação dos mesmos. Para eles *serviços* são somente aqueles aos quais o cliente tem acesso automático desde sua vinculação à agência; e *produtos* são aqueles serviços que precisam de contratação específica pelo cliente para acesso. Nesta tarefa utilizaremos a “linguagem bancária” para que mais facilmente possam ser coletadas estas informações, podendo-se então conhecer o que pode a base de clientes “desfrutar” nesta agência. A coleta conjunta destes dados justifica-se já que, na maioria das vezes, quando clientes compram um produto este vem acompanhado de um serviço facilitador, como também quando compram um serviço este em geral vem acompanhado de um produto facilitador. Na coleta destes dados propõe-se utilizar o formulário C2 do anexo C.
- ✓ **quadro de funcionários**: objetiva-se conhecer o número de funcionários por setor; ou seja quantos são os responsáveis pelo atendimento aos clientes para cada serviço prestado em cada setor. Descreve-se no anexo C, o formulário C3 proposto para esta coleta.

- ✓ **equipamentos e instalações:** objetiva-se investigar o número e tipos de equipamentos disponibilizados em cada setor para o atendimento aos clientes. Quanto às instalações, são verificadas suas condições de uso, relacionadas ao bom e seguro funcionamento da agência no que tange ao *aparente estado* de suas estruturas física, elétrica e hidráulica. Para coleta destes dados utiliza-se o formulário C4 do anexo C.

Todas as informações buscadas nesta fase visam o esclarecimento, nas fases seguintes, dos prováveis motivos de satisfação ou insatisfação dos clientes e dos funcionários quanto ao atendimento nesta agência. As ferramentas utilizadas nesta fase são: **entrevistas** com a gerência e outros funcionários da agência; **formulários** demonstrados no anexo C.(C1, C2, C3, C4); e a **estratificação de dados** que busca auxiliar no entrelaçamento e entendimento das informações colhidas.

A Figura 4-2 evidencia o fluxograma da **FASE 1** com seus desdobramentos.

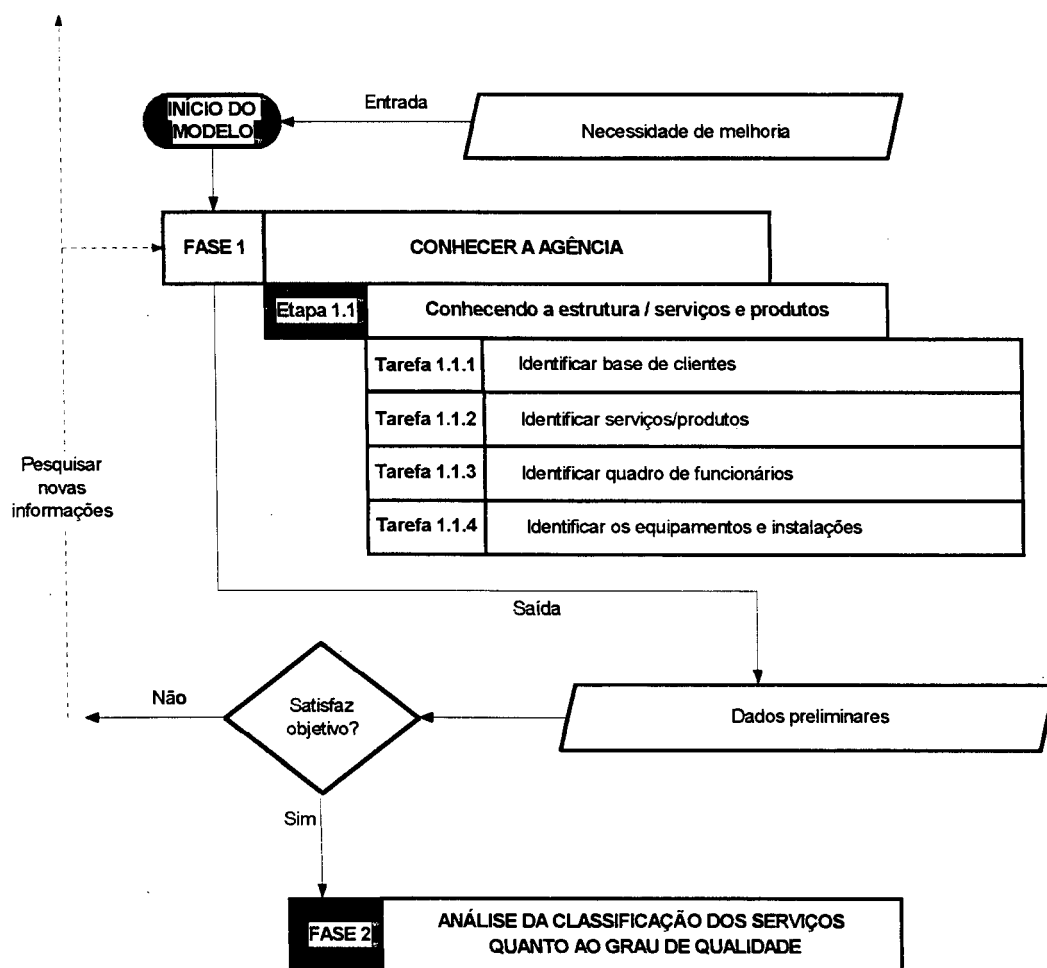


Figura 4-2: Fluxograma da FASE 1

## 4.2. FASE 2: Análise da Classificação dos Serviços quanto ao Grau de Qualidade

O objetivo desta fase reside em investigar e demonstrar percepções dos clientes e dos funcionários da “linha de frente” com relação aos serviços prestados pela empresa, para a partir delas identificar falhas e limitações de desempenho. Ela se desdobra através das etapas que são apresentadas a seguir.

### 4.2.1. Etapa 2.1 - Definição dos subcritérios de avaliação a serem considerados nos questionários

Como foi visto no capítulo 2, um serviço deve estar sempre “adequado ao uso”, ou seja condizente com as necessidades e/ou expectativas dos clientes. Também foi esclarecido no capítulo 3, o importante papel dos funcionários da “linha de frente”, que funcionando como “radares” da empresa, podem absorver e expor muitas informações importantes adquiridas em seu estreito e constante contato com a clientela. Contudo cada uma destas informações precisa ser investigada diretamente com eles e não tão somente “intuída” pelas organizações.

Desta forma, fez-se objetivo desta etapa construir uma das “ferramentas de pesquisa” destas informações, que são os questionários dirigidos respectivamente a clientes e a funcionários da “linha de frente”. A construção destes questionários envolveu inicialmente um posicionamento do autor sobre os *critérios* que melhor balizariam ou refletiriam a avaliação dos clientes e dos funcionários sobre a qualidade dos serviços da agência. Os resultados da aplicação destes questionários na etapa seguinte, visam auxiliar a empresa na busca de informações sobre o desempenho dos serviços e tornar sua “qualidade” condizente com a qualidade esperada pelos clientes. Para tanto nesta etapa são propostas as seguintes **tarefas**:

- ✓ **interceptar clientes e funcionários na agência para coleta de opiniões.** Na coleta de opiniões junto aos clientes são investigados os subcritérios de avaliação que relacionados aos critérios já previamente determinados pela autora, melhor representassem o modo pelo qual semi- conscientemente são avaliados os serviços da agência bancária. Conforme esclarecido no capítulo 2 deste trabalho, o que diferencia um **critério** de um **subcritério** é a “relação” existente entre eles, ou seja que o último seja capaz de caracterizar o primeiro. Diante disto, nesta tarefa são apresentados para a clientela os seguintes critérios de avaliação que são: *atendimento dos funcionários; local e execução do serviço*. Também a coleta de opiniões dos funcionários baseia-se nos critérios de avaliação que são: *atendimentos dos funcionários, local e agência*. Para a amostra são interceptados aleatoriamente, durante o horário de

expediente bancário, aproximados 2% da base de clientes e aproximados 1% dos funcionários. Na execução desta etapa são propostos formulários de coleta apresentados no anexo C (respectivamente C5 e C6).

- ✓ **identificar os subcritérios de avaliação mais relevantes para cada critério considerado.** Depois da coleta da tarefa anterior, são escolhidos os subcritérios de avaliação mais relevantes para cada critério considerado, conforme a ótica de clientes e funcionários e também segundo sua adequação aos objetivos da empresa.
- ✓ **gerar o questionário dirigido aos clientes e o dirigido aos funcionários da “linha de frente”.** Esta tarefa busca a efetiva construção de cada questionário, ou seja do questionário dirigido aos clientes e do questionário dirigido aos funcionários da “linha de frente”. Vale salientar que a validade dos questionários estará sempre vinculada à atualização destas informações para cada aplicação, já que sua formação deve partir sempre de uma prévia coleta de opiniões a respeito dos subcritérios mais relevantes.

As **ferramentas** utilizadas para o alcance de resultados nesta etapa são:

- ✓ **entrevistas** com consumidores e clientes na agência; visando a identificação dos subcritérios de avaliação mais relevantes;
- ✓ **formulários**, utilizados para coleta de dados;
- ✓ **posicionamentos** do pesquisador e dos dirigentes da empresa para a escolha dos subcritérios definitivos.

Os questionários utilizados neste modelo baseiam-se em outros utilizados nas dissertações desenvolvidas por Freitas (1997) e por Mora (1994), mas com as devidas adaptações. Dentre estes questionários, o direcionado aos funcionários da “linha de frente” precisa reunir suas percepções sobre os serviços oferecidos na agência numa visão geral e, sobre a agência como prestadora de serviços.

O questionário direcionado aos clientes precisa levantar os seguintes dados:

1. serviço(s) procurado(s) pelo cliente na visita à agência;
2. duração planejada e real da visita;
3. respostas ou “notas” dadas por ele na avaliação dos serviços da agência.
4. suas sugestões/comentários sobre os serviços da agência.

Vale ressaltar que a aplicação dos questionários junto aos clientes e junto aos funcionários é efetivada rápida e pessoalmente, de maneira a permitir que possíveis dúvidas sejam esclarecidas no ato do preenchimento e sejam evitados incômodos ou inconveniências com a pesquisa. A Figura 4-3 demonstra a FASE 2 deste modelo e seus desdobramentos.

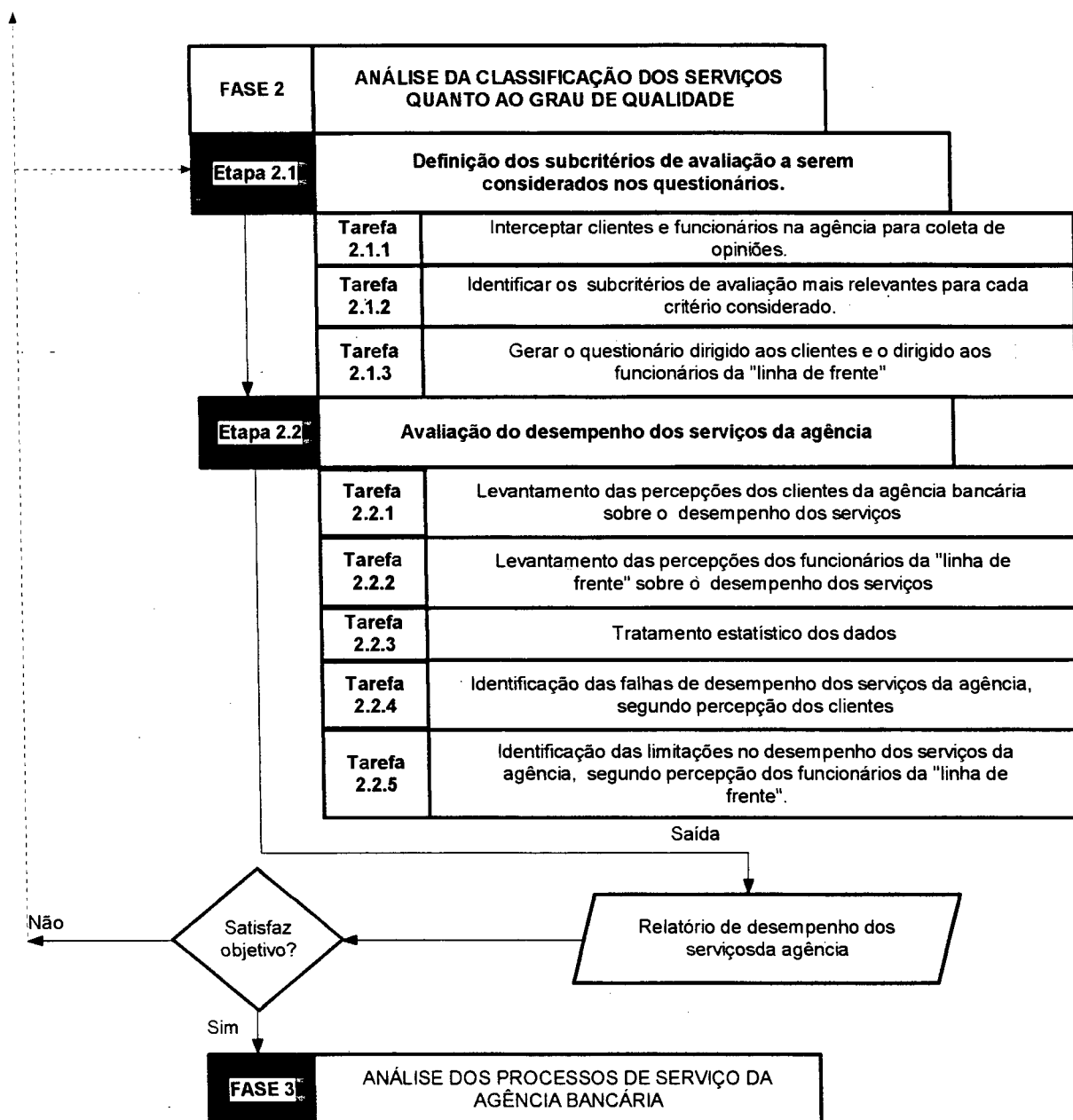


Figura 4-3: Fluxograma da FASE 2

#### 4.2.2. Etapa 2.2 - Avaliação do desempenho dos serviços da agência

Esta etapa começa com a aplicação dos questionários desenvolvidos na fase anterior. Seu objetivo é o de inicialmente levantar percepções dos clientes e dos funcionários da “linha de frente”, para que depois através de um tratamento estatístico dos dados coletados, chegar à identificação de falhas e limitações no desempenho dos serviços na agência bancária. As tarefas envolvidas nesta etapa são:

- ✓ **levantamento das percepções dos clientes da agência bancária sobre o desempenho dos serviços.** Com a aplicação dos questionários dirigidos aos clientes, através de interceptações que duram de 3 a 5 minutos, são selecionados aleatoriamente aproximados 5% da base de clientes da agência para o levantamento de suas percepções sobre o serviço buscado por ele na visita à agência. Esta coleta se dá durante 30 dias e em horários alternados.
- ✓ **levantamento das percepções dos funcionários da “linha de frente” sobre o desempenho dos serviços.** Na aplicação dos questionários dirigidos aos funcionários da “linha de frente”, são selecionados em interceptações que duram de 3 a 5 minutos uma média de 30% dos funcionários com contato direto com os clientes, para levantamento de suas percepções sobre o conjunto de serviços e sobre o desempenho da agência como prestadora de serviços.
- ✓ **tratamento estatístico dos dados.** Consiste no lançamento das informações levantadas nas planilhas ou matrizes que compõem os “índices de desempenho”. Estas planilhas ou matrizes efetivam os cálculos necessários e demonstram os resultados obtidos em cada serviço ou no conjunto de serviços.
- ✓ **identificação das falhas de desempenho dos serviços da agência segundo percepção dos clientes.** Os serviços da agência bancária são avaliados segundo a ótica dos clientes durante a aplicação dos questionários. Os dados levantados na pesquisa são então analisados pelos “índices de desempenho” (abordados no tópico 4.2.3), considerando-se que existem parâmetros de análise específicos para cada índice. Estes parâmetros permitem chegar-se à identificação das falhas de desempenho de cada serviço em cada índice, ou melhor à identificação “itens” que investigados no questionário são apontados pelos clientes como causadores de suas insatisfações ou frustrações. Os parâmetros de análise propostos neste modelo devem ser revistos a cada aplicação, considerando-se as particularidades de cada empresa a ser avaliada.
- ✓ **identificação das limitações no desempenho dos serviços da agência segundo percepção dos funcionários da “linha e frente”.** A agência é avaliada sob a ótica dos funcionários da “linha de frente”, em seu desempenho como “prestadora de serviços” e no conjunto de serviços que oferece a seus clientes. Esta avaliação ocorre através de “índices de desempenho” (abordados no tópico 4.2.3) que permitem a identificação de limitações no desempenho da agência e de seus conjunto de serviços. Para esta identificação são propostos alguns parâmetros de análise, que particulares a cada índice, devem ser revistos considerando-se as particularidades de cada empresa a ser avaliada.



#### 4.2.3. Índices de desempenho propostos neste modelo

Na execução das tarefas 2.2.4 e 2.2.5, faz-se necessária a atuação dos chamados “índices de desempenho” propostos neste modelo. Estes “entram em cena” após levantamento das percepções dos clientes e dos funcionários da “linha de frente”, atuando já no tratamento estatístico destes dados. A avaliação e análise dos resultados obtidos nos serviços para cada índice, ocorre tendo em vista alguns “parâmetros”, que sendo propostos neste modelo, são responsáveis pela identificação das falhas e das limitações de desempenho. Estes parâmetros são específicos para cada índice e seu uso deve considerar os objetivos e recursos da empresa a ser avaliada.

Os índices de desempenho propostos foram anteriormente utilizados nos trabalhos de Mora (1994) e Freitas (1997), sendo adaptados para uso neste modelo. Eles objetivam sobretudo decodificar as informações coletadas, de maneira que possam elas contribuir para a melhoria de desempenho dos serviços sob a ótica dos clientes e funcionários da organização. A seguir são apresentados cada um dos índices em suas características, objetivos e parâmetros.

##### a. grau de atratividade da agência (GA)

Este índice, utilizado apenas na análise das percepções dos clientes, reflete em porcentagens o quanto cada um dos serviços comparados entre si é procurado pela clientela. Enfim, através deste índice é demonstrada a frequência de procura dos clientes para cada serviço, considerando-se o período da pesquisa, podendo inclusive revelar serviços que necessitem de uma maior atenção da parte de seus dirigentes, por possivelmente concentrarem maior número de “momentos da verdade”, ou seja maior número de contatos entre clientes e fornecedores do serviço. **Cálculo GA:** Na entrevista com os clientes são registrados cada um dos serviços buscados por eles na visita à empresa. Estes números, para cada serviço, são transformados em porcentagens, considerando-se o total de clientes entrevistados. A Tabela 4-1 demonstra este índice de desempenho.

**Tabela 4-1: Índice GA**

<b>GA</b>	<b><math>n^{\circ}</math> solicitações por serviço / <math>n^{\circ}</math> clientes</b>
-----------	--

A análise dos resultados da avaliação através deste índice, não consegue isoladamente demonstrar falhas de desempenho de um serviço. Assim, é proposto neste modelo a análise de sua relação com a índice Grau de Efetividade (item b) para a identificação de falhas. A Tabela 4-

2 demonstra os parâmetros de análise estabelecidos para este índice. Segundo esta tabela, tem-se que o resultado dos serviços com relação ao índice GA pode ser:

- ✓ **alto:** indica necessidade de um controle ou monitoração mais efetivo por sua atratividade elevada, buscando garantir sempre que os recursos necessários a um atendimento rápido e sobretudo eficiente estejam disponíveis;
- ✓ **médio:** quando estes serviços apresentam uma atratividade do tipo moderada;
- ✓ **baixo:** quando identificada comparativamente entre os serviços uma atratividade baixa. Um serviço com este resultado, requer da empresa a investigação de causas. Uma exceção neste caso, por exemplo, refere-se ao serviço de saques de agência bancárias, pois para este serviço apresentar um GA “ruim” não representa em si um resultado ruim, já que nenhum banco deseja que seus clientes tirem constantemente dinheiro de seus cofres.

**Tabela 4-2: Parâmetros de análise dos resultados índice GA**

<b>Frequência de procura (%)</b>	<b>Resultado GA</b>
mais de 20	ALTO
de 10 a 20	MÉDIO
menos de 10	BAIXO

**b. grau de efetividade da agência (GE)**

Este índice constitui-se numa matriz que relaciona a expectativa de tempo de atendimento do cliente, desde sua chegada até sua saída (*tempo médio planejado ou “TP”*) e o tempo em que este é efetivamente atendido em sua necessidade (*tempo médio real ou “TR”*). Embora não possa isoladamente caracterizar falhas, faz-se objetivo deste índice demonstrar a diferença média entre estes dois tempos para que se possa medir o resultado alcançado em cada serviço. **Cálculo GE:** O cliente ao entrar na agência é questionado sobre o tempo que planeja que dure seu atendimento. Sem que o mesmo perceba, é monitorado e anotado o tempo real de seu atendimento. Após o registro destes valores, para cada serviço são calculados os valores médios obtidos para TP e para TR. A diferença entre eles (TP-TR) é então analisada por um parâmetro específico (Tabela 4-4), donde são identificados os resultados obtidos por cada serviço. A Tabela 4-3 ilustra o índice GE.

Tabela 4-3: Índice GE.

GE	(TP - TR) Diferença entre tempo médio planejado e tempo médio real
----	---

Os parâmetros utilizados para a análise dos resultados do índice GE são apresentados através da Tabela 4-4. Segundo esta análise tem-se que a diferença entre TP e TR é :

- ✓ **alto:** gerado quando o tempo real é *bem menor* que o planejado pelo cliente, este resultado significa que embora possa ficar surpreendido positivamente, o cliente possa estar sendo conduzido a uma percepção negativa do serviço (TP alto) criada antes mesmo de seu atendimento, talvez por algum problema de contexto. A empresa precisa estar atenta aos detalhes deste atendimento.
- ✓ **médio:** este resultado reflete situações em que os clientes podem surpreender-se com um atendimento mais rápido do que o planejado por eles, ficando assim mais satisfeitos.
- ✓ **baixo:** este resultado reflete situações em que o cliente é atendido num tempo maior do que o planejado, resultando num valor representativo negativo. Este resultado requerer da empresa monitoração e atenção aos detalhes no contexto dos serviços, para que sejam evitadas frustrações dos clientes.

Tabela 4-4: Parâmetros de análise do índice GE

(TP – TR)	Resultado GE
<b>Quando <math>TP &gt; TR</math></b> (resultado maior que 20 minutos)	<b>ALTO</b>
<b>Quando <math>TP &gt; TR</math></b> (resultado entre 0 e 10 min)	<b>MÉDIO</b>
<b>Quando <math>TP &lt; TR</math></b> (resultado negativo)	<b>BAIXO</b>

### c. Relação GA e GE

Nesta relação cabe o seguinte comentário: quanto maior for a atratividade maior poderá ser o risco de perdas de clientes numa efetividade baixa. Desta forma, através da análise conjunta dos resultados de GA e GE de cada serviço, podem os dirigentes melhor perceber como estão sendo ou como deveriam ser atendidas as necessidades e expectativas de seus clientes em cada serviço. A empresa atenta aos resultados da análise desta relação, deve inclusive ajustar contínua e previamente seus recursos humanos e materiais às demandas ou necessidades dos clientes,

tornando seus serviços sempre agradáveis “experiências” para eles. A Tabela 4-5 ilustra esta relação.

**Tabela 4-5: Índice Relação GA e GE**

Relação GA e GE	Desempenho do serviço quanto ao ajuste entre sua atratividade e sua efetividade
-----------------	---

Os parâmetros propostos para análise desta relação, apresentados através da Tabela 4-6 objetivam demonstrar falhas de desempenho referentes ao ajuste entre a atratividade do serviço (GA), ou seja o quanto este se faz necessário aos clientes, e a efetividade deste serviço ,que reflete o quanto este serviço consegue atender estas necessidades e expectativas num tempo que para a clientela pareça razoável. Estes índices precisam estar perfeitamente ajustados, pois quanto maior for o desajuste entre os resultados de cada um deles maior será grau de risco enfrentado pela empresa com perdas de seus clientes.

**Tabela 4-6: Parâmetros de análise da relação GA e GE**

Desempenho relação GA e GE (ajuste entre os índices)		Resultado GA		
		Alto	Médio	Baixo
Resultado GE	Alto	BOM	ÓTIMO	BOM
	Médio	ÓTIMO	ÓTIMO	BOM
	Baixo	RUIM	RUIM	RUIM

Considerando-se os resultados desta relação e os parâmetros apresentados através Tabela 4-6 são identificados os seguintes desempenhos:

- ✓ **ótimo:** quando é identificado um perfeito ajuste estes índices, ou seja o serviço atrai os clientes e estes são atendidos num tempo menor que o esperado. Este ajuste caracteriza um *desempenho sem falhas*;
- ✓ **bom:** quando no ajuste analisado, reflete-se uma atratividade elevada ou reduzida demais num serviço com uma efetividade também elevada ou reduzida demais. Este desempenho requer *atenção e controle*.

- ✓ **ruim:** quando identificadas *falhas de desempenho*, provocadas pelo desajuste entre a atratividade do serviço e a efetividade no seu atendimento. Serviços com este desempenho devem ser investigados minuciosamente para identificação de causas.

**d. grau de importância (GI) dos subcritérios de avaliação**

Na aplicação do questionário dirigido aos clientes e do dirigido aos funcionários da “linha de frente”, são cada um deles questionados sobre o grau de importância (notas de 1 a 5) que atribuem a cada um dos subcritérios de avaliação investigados na pesquisa. Os resultados desta avaliação permitem que a agência conheça *quais* dentre os subcritérios considerados nos questionários são mais importantes, ou mais utilizados por eles na avaliação da qualidade de desempenho dos serviços. Vale ressaltar que somente na relação entre GI e o índice GS (item e), são identificadas falhas ou limitações de desempenho. **Cálculo GI:** Os clientes e os funcionários da “linha de frente” são questionados separadamente sobre importância conferida por eles para cada um dos subcritérios em sua avaliação da qualidade de desempenho do serviço. São registradas as notas atribuídas por eles para cada subcritério de avaliação e assim, são calculados os valores médios. Este índice é ilustrado pela Tabela 4-7.

**Tabela 4-7: Índice GI**

GI	Grau de importância de cada subcritério de avaliação
----	--

**e. grau de satisfação (GS) com relação a cada um dos subcritérios de avaliação**

Através dos seus respectivos questionários, são os clientes e os funcionários da “linha de frente”, questionados sobre sua satisfação com o serviço em cada um dos subcritérios a eles apresentados. Suas respostas vão refletir em graus o quanto cada um deles está satisfeito ou insatisfeito com os serviços da agência. Somente relacionado com o índice GI (item d) podem ser identificadas falhas ou limitações de desempenho nos serviços prestados pela organização. **Cálculo GS:** São registradas cada uma das “notas” obtidas em cada subcritério de avaliação para que seja calculado o valor médio. A Tabela 4-8 ilustra o índice GS.

**Tabela 4-8: Índice GS**

GS	Grau de satisfação para cada subcritério de avaliação
----	---



#### f. Relação GI e GS

Esta relação, como já foi dito, permite que sejam finalmente identificadas as falhas (ótica dos clientes) e limitações (ótica dos funcionários da “linha de frente”) de desempenho dos serviços no que diz respeito a estes dois índices. Nesta relação, os resultados do GI funcionam como “pesos”, revelando o quanto em relação aos demais um subcritério é importante para cada satisfação ou insatisfação dos clientes ou dos funcionários. **Cálculo GI e GS:** Para cada serviço ou para o conjunto de serviços da empresa são relacionados os resultados obtidos para GI e para GS, de maneira que possa ser efetivada sua análise por parâmetros. A Tabela 4-9 ilustra o índice de relação GI e GS.

**Tabela 4-9: Índice Relação GI eGS**

<b>Relação GI e GS</b>	<b>Relação entre a importância de cada subcritério e a satisfação por ele proporcionada.</b>
------------------------	--

Os parâmetros de análise propostos para a apuração dos resultados desta relação, atuam de forma a permitir tanto sob a ótica de clientes e como sob a dos funcionários da “linha de frente”, a identificação de falhas e de limitações de desempenho de cada um dos serviços ou do conjunto de serviços respectivamente. Através da Tabela 4-10 que evidencia os parâmetros propostos para análise desta relação, podemos perceber que o desempenho em cada um dos subcritérios pode ser:

- ✓ **ótimo:** caracterizando subcritérios em que não são identificadas falhas ou limitações, pois sendo importantes na avaliação da qualidade de desempenho dos clientes ou funcionários, conseguem satisfazê-los;
- ✓ **bom:** caracterizando subcritérios em que não há *clara* identificação de falhas ou limitações, já que mesmo criando insatisfações não são estes tão importantes para clientes ou para funcionários. Porém devem ser monitorados pela empresa por representarem certo risco.
- ✓ **ruim:** caracterizando subcritérios que sendo importantes, estão criando insatisfações nos clientes ou nos funcionários. Este desempenho reflete identificação de falhas ou limitações de desempenho.

#### g. Índice “voz” dos clientes

O objetivo deste índice é, através da investigação e interpretação das sugestões/comentários dos clientes, ampliar a participação dos mesmos na elaboração de melhorias que reduzam ou combatam as falhas de desempenho dos serviços da agência. O papel deste índice é apenas

*complementar*, ou seja ele deseja detectar critérios e subcritérios de avaliação que possam ser associados a estas informações na busca de melhorias de desempenho. **Cálculo “voz” dos clientes:** ao final da aplicação dos questionários, os clientes são os questionados e gostariam de expressar alguma sugestão/ comentário. Estas informações são transformadas de seu estado “bruto” em dados com uma nova forma textual, mantendo seu significado original. A Tabela 4-11 ilustra este índice.

**Tabela 4-10: Parâmetros de análise da relação GI eGS**

Desempenho relação GI e GS (por subcritério avaliado)		Resultados GI				
		5 muito importante	4 importante	3 (+ ou -) importante	2 pouco importante	1 nada importante
Resultados GS	5 muito importante	ÓTIMO	ÓTIMO	ÓTIMO	RUIM	RUIM
	4 importante	ÓTIMO	ÓTIMO	ÓTIMO	RUIM	RUIM
	3 (+ ou -) importante	RUIM	RUIM	BOM	BOM	BOM
	2 pouco importante	RUIM	RUIM	BOM	BOM	BOM
	1 nada importante	RUIM	RUIM	BOM	BOM	BOM

**Tabela 4-11: Índice “voz” dos clientes**

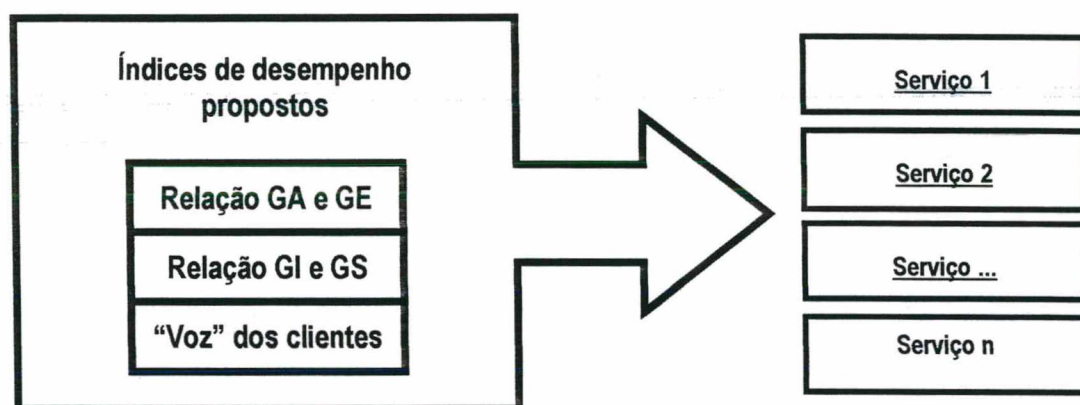
“voz” dos clientes	Sugestões/ comentários
-----------------------	------------------------

Para a análise dos resultados obtidos na avaliação através deste índice, é utilizada a *interpretação*, a partir da qual cada uma das sugestões/opiniões dos clientes, são decodificadas considerando-se como parâmetros os critérios e subcritérios de avaliação do questionário dirigido aos clientes. Por exemplo, em sugestões/opiniões como: “o atendimento aqui é muito lento”<sup>1</sup>; “deveriam proibir os atendentes de atender telefone”<sup>2</sup>, ou ainda “está empresa deveria evitar tanta sujeira”<sup>3</sup>; são interpretadas para que depois de decodificadas sejam percebidas respectivamente as maneiras pelas quais o cliente acredita que as falhas nestes subcritérios seriam combatidas. No exemplo, estão relacionadas respectivamente: no critério atendimento dos



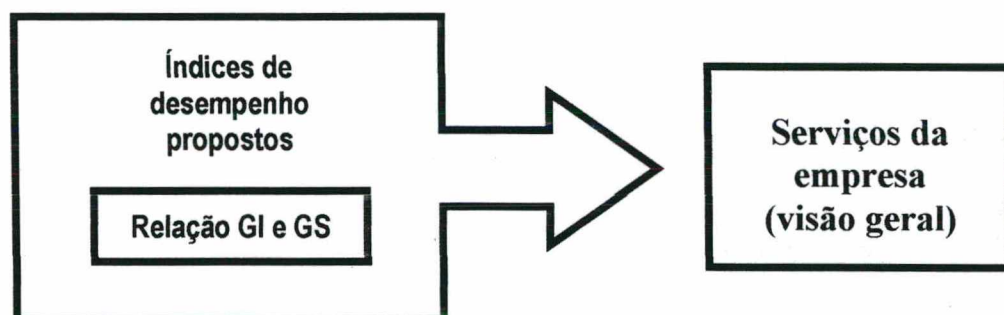
funcionários/ subcritério rapidez<sup>1</sup>, no critério execução/ subcritério condução do tempo<sup>2</sup>, critério local/ subcritério limpeza<sup>3</sup>.

Conhecidos todos os índices propostos neste modelo, deve-se saber que todos eles atuam na avaliação das percepções dos clientes, contudo somente os índices GI, GS e Relação GI e GS, atuam na avaliação das percepções dos funcionários da “linha de frente. Deste modo, a Figura 4-4 descreve os índices utilizados para identificação de falhas de desempenho, sob a ótica dos clientes, em cada um dos serviços da organização.



**Figura 4-4: Índices de desempenho utilizados para identificação de falhas sob a ótica dos clientes**

Através da Figura 4-5 são demonstrados os índices de desempenho que, atuando na avaliação das percepções dos funcionários da “linha de frente”, permitem a identificação das limitações de desempenho do conjunto de serviços da agência.



**Figura 4-5: Índices de desempenho utilizados para identificação das limitações sob a ótica dos funcionários da “linha de frente”.**

### 4.3. FASE 3: Análise dos Processos de Serviços da Agência Bancária

No capítulo 2 deste trabalho, comentou-se a importância do estudo dos processos numa organização, uma vez que não existe qualquer elaboração de bem ou serviço sem que existam



processos ou vice-versa. Além disto, comentou-se que o controle sobre o processo é feito principalmente pelos seus efeitos, ou seja, a partir da identificação de suas falhas ou limitações de desempenho. Baseando-se nestas afirmações, busca-se nesta fase a construção do **diagnóstico processual**, onde são expostos cada um processos de serviço da empresa, com suas respectivas falhas e limitações de desempenho detectadas.

É objetivo desta fase contribuir para que na fase 4, já com os mapas de processos construídos e as falhas e limitações dos processos detectadas, possam efetivamente ser identificadas as causas de cada um dos problemas detectados através da pesquisa com clientes e com funcionários da ‘linha de frente’. Para que se cumpram os objetivos desta fase, são definidas e descritas a seguir suas etapas e tarefas.

#### 4.3.1. Etapa 3.1: Mapeamento dos processos de serviço

O mapa ou fluxograma de um processo, como foi visto no capítulo 2, permite um melhor entendimento do mesmo, já que facilita a visualização de insumos, atividades, clientes, fornecedores internos e externos, funções, responsabilidades e até de pontos críticos.

Para que este mapa seja formado é desencadeada a tarefa 3.1.1, que visa definir cada um dos processos de serviço. As entrevistas formais ou informais com funcionários, gerentes e chefes de serviços de setores diferentes da agência fazem-se fundamentais na execução desta tarefa, já que a partir delas colhem-se informações úteis para definição e entendimento de cada processo e formação de seus respectivos mapas.

São propostas as seguintes ferramentas :

- ✓ **formulário**, que é preenchimento com as informações obtidas nestas entrevistas. (anexo C, formulário C 7).
- ✓ **entrevistas**, aplicadas aos chefes de cada setor, no intuito de caracterizar corretamente processos, atividades e tarefas, evitando distorções ou erros na definição dos mesmos;

#### 4.3.2. Etapa 3.2: Identificação das falhas de desempenho dos processos de serviço sob a ótica dos clientes

Sabendo-se que na FASE 2 foram identificadas as falhas de desempenho em cada um dos serviços da agência bancária, enquanto que na FASE 3 efetiva-se um “mergulhar fundo” nestes serviços; faz-se possível nesta etapa a visualização dos processos envolvidos na elaboração de cada um dos serviços da empresa.

Considerando-se que o resultado de cada serviço está intimamente ligado ao resultado dos processos que o integram; nesta tarefa são identificadas as falhas de desempenho dos processos, a partir de correlações entre cada serviço e seu respectivo processo. Isto significa, por exemplo que se num serviço “X” for detectada uma falha no critério local/ subcritério funcionalidade, também o processo “X”, por correlação, será analisado considerando-se como sua a falha acima mencionada. Ou seja, este procedimento impele aos processos, as mesmas falhas identificadas no desempenho dos serviços que lhe são correspondentes.

Desta forma, cumprem-se os objetivos desta etapa, cujo resultado é a apresentação das falhas de desempenho dos processos de serviço. As ferramentas propostas nesta etapa são: **análises e correlação de informações.**

#### 4.3.3. Etapa 3.3 Identificação das limitações no desempenho dos processos de serviço sob a ótica dos funcionários da “linha de frente”

Nesta etapa são aplicados os mesmos procedimentos da etapa anterior, porém atendo-se às limitações no desempenho dos processos de serviço detectadas sob a ótica dos funcionários da “linha de frente”. Deste forma, através da tarefa 3.3.1, são também correlacionados serviços e processos, de maneira a considerar-se como limitações de desempenho dos processos as mesmas identificadas nos respectivos serviços. As limitações analisadas em cada um dos subcritérios de avaliação, traduzem percepções de pessoas que, internas à organização, entram constantemente em contato com os clientes e deles recebem valiosas informações em forma de reclamações, opiniões, sugestões e elogios. Por este motivo são bastante valorizadas as suas percepções, de maneira a permitir-lhes contribuir com seu conhecimento na construção de serviços e processos realmente adequados às necessidades e expectativas dos clientes. As ferramentas propostas aqui são: **análises e correlação de informações.** Através da Figura 4-6 é apresentado o fluxograma da FASE 3.

### **4.4. FASE 4: Levantamento das oportunidades de melhoria**

Concluindo o modelo proposto neste trabalho, a **FASE 4** objetiva levantar as oportunidades de melhoria no desempenho dos processos de serviço. Nesta fase já são conhecidas as falhas e as limitações no desempenho de cada um dos processos de serviços da empresa, podendo-se assim iniciar novas análises e posicionamentos que permitam a identificação de **causas**. Estas últimas, depois de identificadas são denominadas de “oportunidades de melhoria”, exatamente por caracterizarem-se como meios através dos quais



uma organização pode alavancar melhorias significativas em seu desempenho como prestadora de serviços.

Depois de identificadas e priorizadas, estas oportunidades necessitam de uma rápida ação por parte dos dirigentes destas empresas, em pró da produção de soluções e implementação de melhorias. Porém, não incluem-se como objetivos deste trabalho a busca de alternativas de solução e a implementação de planos de melhoria. Seu intuito restringe-se a apenas “apontar novos caminhos”, novas formas de enxergar os serviços sob a ótica de clientes e sob a ótica dos funcionários que mais diretamente os atendem; de maneira a permitir a formação, a criação de serviços realmente voltados à satisfação e fidelidade dos clientes. A Figura 4-7 apresenta o fluxograma desta fase.

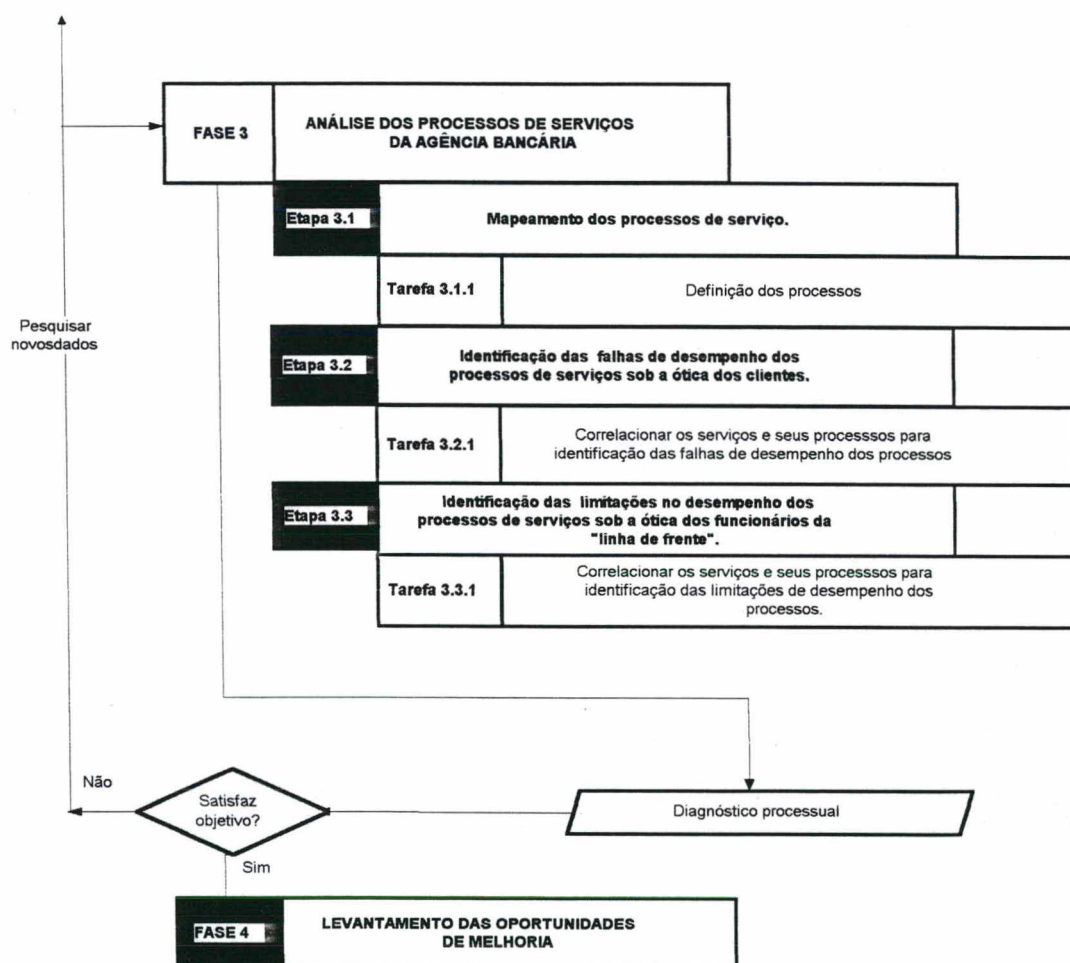
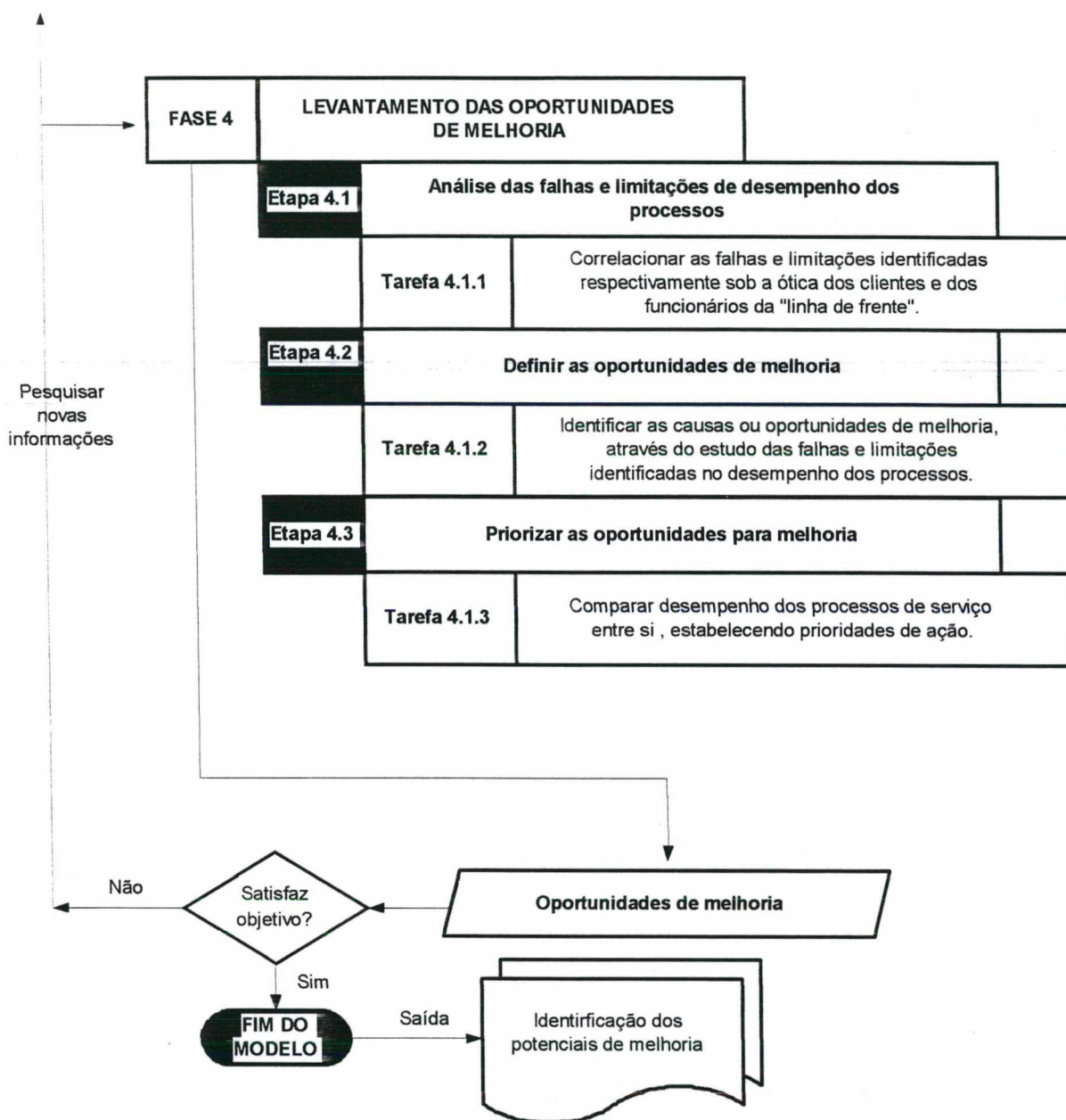


Figura 4-6: Fluxograma da FASE 3



**Figura 4-7: Fluxograma da FASE 4**

#### 4.4.1. Etapa 4.1: Análise das falhas e limitações de desempenho dos processos

Como já foi comentado, as falhas de desempenho de um serviço ou processo de serviço representam subcritérios de avaliação que embora considerados muito ou relativamente importantes para os clientes não os estão satisfazendo a contento.

Também descreveu-se que as limitações no desempenho dos serviços ou processos de serviços representam subcritérios de avaliação que importantes, na perspectiva dos funcionários da “linha de frente”, limitam o eficaz desempenho dos serviços e processos, criando dificuldades a sua adequação na percepção dos clientes. Na relação entre falhas e limitações percebe-se que: as limitações apontam subcritérios de avaliação que embora não caracterizem “causas”, podem estar contribuindo para a sua formação. Por este motivo, devem ser devidamente analisadas pela organização, de maneira a serem reduzidas ou sanadas definitivamente.

Partindo do que foi exposto, pretende esta etapa em sua Tarefa 4.1.1 analisar e correlacionar o papel de cada limitação apontada pelos funcionários da “linha de frente” na formação das falhas identificadas pelos clientes.

As análises nesta etapa visam uma maior reflexão dos dirigentes da agência, principalmente a partir das etapas seguintes, sobre os diversos subcritérios que podem e devem ser investigados, permitindo que clientes e funcionários sintam-se sempre motivados a contribuir com suas opiniões, participando de implementações de melhoria nos serviços.

As ferramentas utilizadas são:

- ✓ **Formulário**, apresentado no anexo C, referente ao C8;
- ✓ **análises e correlações**.

#### 4.4.2. Etapa 4.2: Definir as oportunidades de melhoria

Inicialmente deve entender-se o significado de “oportunidade de melhoria”, como sendo o mesmo de **causas** das falhas e das limitações de desempenho dos processos de serviços da agência.

Nesta fase, a partir de análises e posicionamentos são efetivadas correlações entre os mapas de cada um dos processo e as suas respectivas falhas e limitações de desempenho identificadas, de maneira a permitir que sejam detectadas quais dentre subprocessos, atividades, insumos e outros de seus componentes, podem ser considerados como causas dos problemas de desempenho.

É objetivo desta etapa encontrar causas que diagnosticadas como oportunidades de melhoria, possam ser sanadas, tratadas pela empresa de maneira a agregar valor aos serviços na ótica dos clientes enquanto ao mesmo tempo aumentam a lucratividade da empresa.



#### 4.4.3. Etapa 4.3: Priorizar oportunidades para melhoria

Tendo sido definidas na etapa anterior, todas as oportunidades de melhoria para crescimento da qualidade no desempenho dos processos de serviço da agência bancária, visa a etapa 4.3 organizá-las de maneira a permitir que a empresa possa orientar-se em suas ações para que haja um aproveitamento seqüencial destas oportunidades.

Esta etapa, enfim, responde à perguntas como “por onde começar?”, já que promove a enumeração destas oportunidades de melhoria conforme prioridade. A tarefa 4.3.1 encarrega-se de estabelecer estas prioridades de ação através do uso de comparações entre os desempenho dos processos de serviços entre si.

A ferramenta principal nesta etapa é a **matriz de priorização**, que baseada na matriz GUT (GAV,1997), deve ser utilizada apenas como apoio, como facilitador para a tomada de decisões, já que a mesma não é absoluta. Depois de analisadas, as oportunidades de melhoria identificadas e organizadas conforme prioridade, devem ser consideradas conjuntamente com recursos e os objetivos da empresa, para que então sejam direcionados racionalmente todos os esforços e tomadas atitudes adequadas.

A avaliação e análise das oportunidades, através desta matriz, necessita de certos parâmetros, os quais são apresentados na Tabela 4-12, também denominada de tabela de valoração da matriz de priorização.

**Tabela 4-12: Valoração da Matriz de priorização.**

VALOR	GRAVIDADE	IMPACTO	TENDÊNCIA
3	Prejuízo extremamente grave	É necessária ação imediata	Situação pode piorar rapidamente
2	Grave	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo
1	Pouco grave	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo

Ainda sobre a tarefa 4.3.1, na busca por estabelecer as prioridades de ação da empresa sobre as oportunidades identificadas, são efetivadas comparações entre os desempenho de cada um dos processos de serviço entre si. Para tanto, são demonstrados abaixo os significados a ser

considerados no entendimento de cada um destes parâmetros, cuja utilização visa o estabelecimento de prioridades na eliminação de problemas. São eles:

- ✓ **GRAVIDADE:** ligada ao risco de perdas de clientes no ajuste entre atratividade e efetividade, ela é analisada através do desempenho dos serviços na relação entre grau de atratividade (GA) e grau de efetividade (GE) quando na criação de percepções negativas nos clientes. Cálculo: Índice Relação GA e GE: (3) = desempenho ruim; (2) = desempenho bom; (1) = desempenho ótimo;
- ✓ **IMPACTO:** ligado à percepção dos clientes a respeito de cada serviço, ele é medido partindo-se da análise comparativa do desempenho dos serviços entre si na relação entre GI e GS. Cálculo: n° de falhas detectadas/ n° de subcritérios analisados  $\Rightarrow$  (3) = resultados de 1 até 0,7; (2) = resultado de 0,6 até 0,3; (1) = resultado de 0,2 até 0;
- ✓ **TENDÊNCIA:** ligada à percepção dos funcionários, ela representa o quanto as limitações detectadas podem contribuir para o aparecimento de falhas em cada processo, ou seja “criar tendência”. Cálculo: n° de falhas detectadas x n° de limitações/ 100  $\Rightarrow$  (3) = resultados de 3 até 1; (2) = resultado de 0,9 até 0,6; (1) = resultado de 0,6 até 0.

Os parâmetros utilizados para análise da tabela 4-5 visam apenas criar um melhor entendimento e interpretação da mesma, sendo passível de reavaliação e mudança conforme a visão dos dirigentes da empresa ou serviço a ser avaliado.

Através da Tabela 4-13 demonstra-se a maneira pela qual devem ser descritos os resultados oriundos da análise a partir da matriz de priorização.

**Tabela 4-13: Apresentação das oportunidades para melhoria por prioridade**

Processos de serviço	G	I	T	G x I x T	Prioridade
Processo 1	...	...	...	...	N
Processo 2	...	...	...	...	...
Processo 3	3	3	2	18	3
Processo n – 1	1	3	3	9	2
Processo n	2	1	2	4	1



#### 4.5. Considerações finais

Toda organização precisa estar atenta aos “sinais” enviados diariamente por seus clientes e funcionários a respeito de suas percepções, expectativas e necessidades. A proposta deste modelo e suas contribuições são justificadas quando uma organização, não conseguindo coletar nem decodificar clara e objetivamente informações de seus clientes sobre o real desempenho dos serviços, necessita urgentemente de alternativas pelas quais isto venha a ser possibilitado.

A coleta de informações, em quase todo o modelo, foi efetivada através de entrevistas formais ou informais, baseadas sobretudo no preenchimento de formulários e questionários. Estes “instrumentos de pesquisa” foram propostos visando facilitar a organização dos dados coletados, não sendo absolutos. Como métodos, a veracidade dos dados coletados através deles estarão principalmente ligados a “quem” e ao “como”; ou seja às pessoas envolvidas na execução da entrevista, sejam elas entrevistados (clientes/funcionários) ou entrevistadores e à maneira pela qual é efetivada a abordagem.

Os “entrevistados”, dentre eles os funcionários da empresa, devem ser preliminarmente definidos, para que sejam atingidos os objetivos da pesquisa, evitando perdas de tempo com entrevistas desnecessárias e inválidas. A amostra de clientes considerada neste estudo deve ser representativa, ou seja deve permitir que possam ser traçados alguns parâmetros de análise e avaliação razoáveis, sem contudo exigir dispêndio de tempo ou recursos exorbitantes.

Segundo Albrecht e Brandford (199), os “entrevistadores” devem ser pessoas simpáticas, que se sintam à vontade para entrar em contato com estranhos. Estas pessoas precisam também manter o domínio sobre toda a entrevista, controlando-a em seu *início*, *meio* e *fim*. O *início* é a abordagem, que deve conter uma saudação, a identificação do entrevistador e o objetivo da entrevista. O *meio* envolve a aplicação efetiva das perguntas; e o *fim* deve conter agradecimentos e um “espaço” para que o entrevistado possa expor seus pensamentos. A duração destas entrevistas também faz-se muito importante, visando impedir que os entrevistados fiquem logo cansados e incomodados com as mesmas.

A seguir demonstra-se o que o modelo apresentado neste capítulo quer proporcionar em cada uma de suas fases:

- ✓ FASE 1 - o conhecimento prévio da empresa em estudo.
- ✓ FASE 2 – identificação das opiniões e percepções de clientes e de funcionários da linha de frente do atendimento para, consequentemente, analisar a qualidade de desempenho dos seus serviços.



- ✓ FASE 3 – identificação por correlação de falhas ou limitações no desempenho dos processos envolvidos em cada um dos serviços estudados na fase anterior.
- ✓ FASE 4 – a identificação de oportunidades de melhoria no desempenho destes serviços.

A aplicação deste modelo deve ser efetivada de maneira periódica e contínua, pois considerando-se que nada é imutável ao longo do tempo, os resultados obtidos numa pesquisa podem estar totalmente invalidados ou equivocados algum tempo depois.

## **Capítulo 5**

### **Estudo de caso**

Este capítulo visa promover um melhor entendimento da proposta e contribuições do modelo, partindo das demonstrações de sua aplicação numa agência bancária.

Considerando-se os limites da pesquisa, inicialmente apresenta-se a agência focalizada pelo estudo, aqui denominada de agência “A”, depois descreve-se como na mesma transcorreu esta aplicação, em cada fase e com seus respectivos resultados e análises. Para este estudo de caso, foram selecionados e investigados somente alguns dos seus serviços, escolhidos principalmente por serem bem conhecidos pelos clientes e comuns na oferta dos bancos. A escolha desta agência para o estudo de caso, justifica-se pelo seu bom alinhamento com os objetivos deste trabalho e pela facilidade de acesso às pessoas que a compõem.

#### **5.1. Apresentação da empresa**

A aplicação deste modelo deu-se numa das agências do Banco do Estado de Santa Catarina (BESC). A Figura 5-1 apresenta a agência “A”, permitindo a visualização de sua parte externa ou entrada.

Esta agência, inaugurada em 07 de junho de 1996, caracteriza-se por ser de porte médio ocupando uma área de 285,50 m<sup>2</sup> num Shopping Center de Florianópolis - SC. Sua localização é considerada privilegiada, pois proporciona maior conforto e conveniência aos seus consumidores que desfrutam de um ambiente de shopping, geralmente considerado como mais seguro e de fácil acesso, contendo ar condicionado central, lojas diversas, cinema, praça de alimentação, supermercado, etc. Talvez por este motivo, a agência “A” de fato atrai consumidores de outras agências do BESC e até de outros bancos, que visitam-na freqüentemente e usufruem de seus serviços.

Nesta agência foi instalado um sistema de atendimento por senha, visando ampliar o conforto e comodidade dos seus clientes. Este sistema quer permitir que os seus consumidores na busca por serviços ligados aos caixas, possam retirar uma senha e escolher entre acomodar-se numa cadeira enquanto aguarda seu atendimento ou sair para resolver outros assuntos rápidos dentro e fora da agência, sem sentir-se como outrora “preso” e em pé na fila até finalmente ser atendido. O sistema de senhas desta agência é composto por um terminal de retirada das senhas, painel eletrônico e cadeiras dispostas em frente aos caixas.



**Figura 5-1: Agência “A” focalizada no estudo de caso**

Esta agência como integrante do sistema BESC, busca o cumprimento de sua missão que é a de “ajudar no crescimento de organizações e pessoas através do apoio financeiro e de sua prestação de serviços, sempre com eficácia e lucratividade, buscando harmonizar os interesses de seus clientes, acionistas e empregados, e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da sociedade catarinense”.(BESC, 1998)

Também visa cumprir a missão proposta pelo sistema financeiro BESC seguindo princípios de:

- ✓ O cliente em 1º lugar;
- ✓ Procedimento ético, transparente e profissional;
- ✓ Recursos de SC aplicados no estado;
- ✓ Integração com a comunidade;
- ✓ Preservação dos direitos dos acionistas
- ✓ Harmonia com as políticas do Governo Estadual, respeitando os princípios da constituição;



- ✓ Qualificação e valorização do corpo funcional;
- ✓ Qualidade com simplicidade e
- ✓ Rentabilidade.

A gestão estratégica do Sistema BESC como todo, baseia-se em diretrizes que são capitalização, ampliação de negócios, modernização empresarial, redução de custos, saneamento de ativos e liquidez com qualidade.

Atualmente o Sistema BESC tem sido alvo de pressões contrárias entre si tanto externas como internas, decorrentes de uma possível privatização, que deverá ocorrer após a federalização do banco.

As análises sobre a agência “A”, objeto de estudo, estão descritas de acordo com o modelo proposto no capítulo 4. A aplicação deste modelo é descrita fase a fase, apresentando resultados e análises sobre desempenho dos serviços na agência onde foi realizado este estudo de caso.

## 5.2. Resultados FASE 1 - Conhecendo a agência “A”

Esta fase visa sobretudo caracterizar preliminarmente a agência “A”, investigando sua estrutura, os serviços e os produtos que disponibiliza. Estes dados constituem os chamados **dados preliminares**, que foram coletados em dezembro de 1998.

### 5.2.1. Etapa 1.1 – Conhecendo a estrutura/ serviços/ produtos

No cumprimento desta etapa foram coletados os dados da agência que são demonstrados abaixo:

#### a) Tarefa 1.1.1 – identificação da base de clientes (média mensal aproximada)

- ✓ 2400 consumidores da agência “A” ;
- ✓ 2690 clientes (visitantes/usuários).

A Figura 5-2 ilustra a entrada desta agência, que se constitui na primeira imagem vislumbrada pelos clientes em sua visita, sendo inclusive o ponto escolhido para a interceptação dos clientes na aplicação dos questionários.

#### b) Tarefa 1.1.2 – identificação de serviços/ produtos

Os principais “serviços” (disponibilizados automaticamente aos consumidores) são:

- |                               |                                |
|-------------------------------|--------------------------------|
| ✓ auto-atendimento            | ✓ caixa fácil besc – malotinho |
| ✓ coleta e entrega de valores | ✓ homebesc                     |
| ✓ homefácil                   | ✓ locações de cofres           |
| ✓ venda de moeda estrangeira  | ✓ tele atendimento             |

- |                               |                       |
|-------------------------------|-----------------------|
| ✓ cobrança                    | ✓ débito automático   |
| ✓ central de atendimento      | ✓ convênios           |
| ✓ recebimentos e pagamentos   | ✓ aplicações/resgates |
| ✓ talões e cartões magnéticos | ✓ abertura de contas  |
| ✓ empréstimos                 | ✓ saques              |
| ✓ outros.                     |                       |

Os principais “produtos” (serviços que necessitam de contratação específica) são:

- |                              |                       |
|------------------------------|-----------------------|
| ✓ Bescap                     | ✓ Hot money           |
| ✓ Cartões de crédito         | ✓ Letras de câmbio    |
| ✓ CDB                        | ✓ Nosso Cartão        |
| ✓ Cheque empresarial / nobre | ✓ Poupança            |
| ✓ Cobrança direta            | ✓ Rede Shop           |
| ✓ Crédito rural              | ✓ Rede Verde Amarela  |
| ✓ Outros.                    | ✓ Fundo de ações Besc |



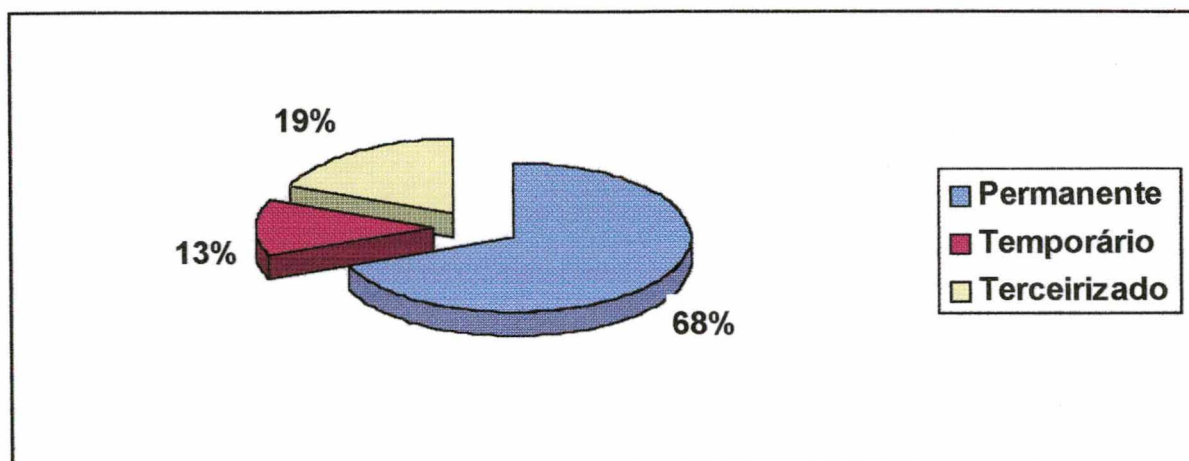
**Figura 5-2: Entrada principal da agência “A”(ponto de interceptação da base de clientes)**

### **c) Tarefa 1.1.3 – Identificação do quadro de funcionários**

O quadro de funcionários da agência “A”, focalizada neste estudo é composto, como ilustra a Figura 5-3, por:

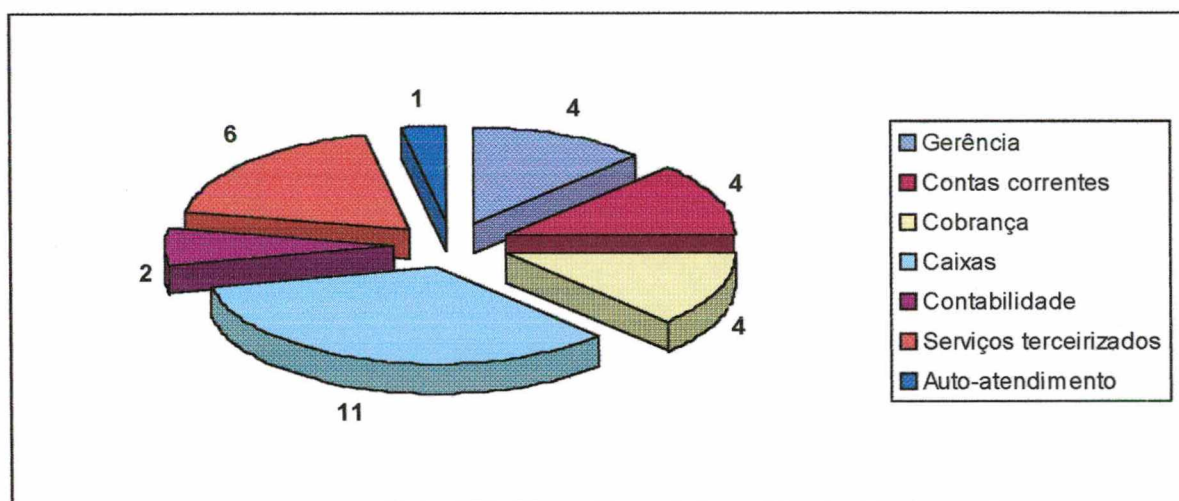
- ✓ pessoal permanente - 22 funcionários;
- ✓ pessoal temporário - 04 estagiários (01 da cobrança; 02 contas-correntes; 01 do auto-atendimento)
- ✓ pessoal terceirizado - 02 seguranças, 02 telefonistas, 01 office-boy e 01 copeira.





**Figura 5-3: Quadro funcional da agência**

Esta agência, como ainda a maioria das empresas, divide-se em setores de atendimento. Desta forma seu pessoal é distribuído, segundo a Figura 5-4, por seus vários setores.



**Figura 5-4: Distribuição do quadro funcional por setor da agência**

Cada um dos funcionários dispostos em setores como de cobrança, de contas correntes, de contabilidade, de caixa, da gerência, etc., desempenha vários serviços, sendo responsáveis por vários processos de serviço diferentes.

Considerando-se que os serviços nesta agência bancária são distribuídos por setores diferentes, o extrato apresentado através da Tabela 5-1 visa demonstrar os setores e os serviços desempenhados em cada um deles. Com isto, principalmente em dias do mês com mais movimento nos bancos, podem por exemplo ser percebidas situações ou contextos de atendimento em que existem desproporções incríveis entre os recursos humanos disponíveis (número de funcionários no setor) e o número de serviços pelos quais eles são responsáveis.

**Tabela 5-1: Extrato dos setores e serviços correspondentes**

Setores	Serviços
Gerência	Administração da agência e seus recursos, autorizações e decisões diversas, etc.
Contas corrente	Abertura de contas, débito automático, aplicações/resgates, liberação e pedido de talões, sustações, etc.
Cobrança	Cobrança simples, cobrança direta, crédito pessoal, cheque nobre, etc.
Caixas	Pagamentos, recebimentos, saques, entrega de talões e cartões, etc.
Contabilidade	Controle e administração da contabilidade da agência (entradas e saídas, balanços e demonstrativos, etc.)
Auto-atendimento	Pagamentos, saques, aplicações/resgates, consultas saldos, extratos, transferências, etc.
Terceirizados	Atendimento telefônico, limpeza da agência, atividades externas, segurança da agência.

**d) Tarefa 1.1.4 - Equipamentos e instalações.**

Nesta tarefa são investigados, através de entrevistas com o gerente administrativo e em conversas informais com alguns funcionários da agência “A”, os equipamentos e as instalações disponibilizados para o atendimento aos clientes. Considerando-se que cada um dos equipamentos é distribuído nos setores conforme sua utilidade, são eles através da Tabela 5-2 deste mesmo modo demonstrados. Nesta tabela são descritas também as instalações em cada setor, conforme sua *aparente* condição para um bom e seguro funcionamento da agência, identificadas no período em que foi realizada esta pesquisa. A análise destas condições de funcionamento, são avaliadas segundo estado de suas estruturas física, elétrica e hidráulica. A verdade é que para os muitos serviços atendidos num único setor, acontece uma espécie de “rateio” dos equipamentos e do espaço físico disponíveis. A Tabela 5-2 demonstra os equipamentos e a condição aparente das instalações em cada setor da agência “A”.

**Tabela 5-2: Equipamentos e instalações da agência “A” por setor**

Setores	Equipamentos e instalações por setor	
	Número e tipos de equipamentos	Instalações (condições)
Gerência	3 terminais de vídeo, 1 impressora, 3 máquinas HP12C	OK

Setores	Equipamentos e instalações por setor	
	Número e tipos de equipamentos	Instalações (condições)
Contas corrente	1 Terminal de vídeo, 1 máquina de escrever, 1 terminal de caixa, arquivo.	OK
Cobrança	1 terminal de caixa.	OK
Caixas	11 terminais de caixa.	OK
Contabilidade	1 Terminal de vídeo, impressora, arquivo, 1 máq. de somar, 1 máq. Escrever.	OK
Auto-atendimento	9 terminais de auto atendimento. (5 deles inclusive para saques)	OK

### 5.3. Resultados FASE 2 – Analisando a classificação dos serviços quanto ao grau de qualidade

Nesta fase foi realizado o contato com clientes e com os funcionários da agência “A”, objetivando colher suas opiniões, conhecer suas percepções e assim dar andamento ao processo de identificação de falhas e limitações de desempenho dos serviços da agência. Como resultados alcançados respectivamente nas etapas 2.1 e 2.2 desta fase tem-se:

- ✓ **os questionários**, que são importantes “ferramentaas de pesquisa” criados a partir da definição dos subcritérios de avaliação mais relevantes;
- ✓ **o relatório de desempenho dos serviços da agência**, que apresenta as falhas e limitações de desempenho identificadas nos serviços da agência.

Foram avaliados neste trabalho os seguintes serviços: “abertura de contas” (corrente/poupança), “aplicações/resgates”, “cobrança simples”, “débito automático”, “depósitos”, “crédito pessoal”, “pagamentos”, “saques”, “entrega de talões e cartões magnéticos” e um grupo formado pelos “outros serviços”. A seguir são então expostas as etapas e tarefas cumpridas nesta fase.

#### 5.3.1. Etapa 2.1 – Definindo os subcritérios de avaliação para construção dos questionários

Objetivando-se construir os questionários a partir principalmente da definição dos subcritérios de avaliação mais relevantes relacionados à cada um dos critérios de avaliação pré-determinados pela autora na pesquisa, sob a ótica de clientes e funcionários respectivamente, foram então executadas cada uma das tarefas abaixo.



**a) Tarefa 2.1.1- interceptando clientes e funcionários na agência “A” para coleta de opiniões**

No cumprimento desta tarefa utilizou-se como ferramenta o formulário C5 (anexo C), sendo coletadas opiniões de 15 clientes escolhidos aleatoriamente em entrevistas curtas e horários alternados. Para a coleta de opiniões dos funcionários, utilizou-se o formulário C6 (anexo C), que foi aplicado, em entrevistas curtas, a 5 funcionários de diferentes setores e atividades na agência.

**b) Tarefa 2.1.2 – identificando os subcritérios de avaliação mais relevantes para cada critério considerado.**

Através das tabelas 5-4 e 5-5 são apresentados os critérios e seus correspondentes subcritérios, escolhidos para a formação de cada questionário.

**Tabela 5-3: Critérios e subcritérios de avaliação do questionário dirigido aos clientes**

<b>Critérios</b>	<b>Subcritérios selecionados</b>
<b>Atendimento dos funcionários</b>	autonomia; competência; cortesia; rapidez; receptividade.
<b>Local</b>	acesso; limpeza; instalações; funcionalidade; aparência.
<b>Execução</b>	eficiência; condução do tempo; custo; confiabilidade; tecnologia

**c) Tarefa 2.1.3 – gerando os questionários dirigidos aos clientes e aos funcionários da “linha de frente”**

Depois de definidos os subcritérios de avaliação, foram enfim construídos os questionários. Na forma de “teste piloto”, foram estes questionários apresentados aos gerentes e a alguns clientes passantes, visando garantir sua adequação, clareza e validade com relação aos objetivos da pesquisa. Tanto o “questionário dirigido aos clientes” como o “questionário dirigido aos funcionários” podem ser apreciados respectivamente nos **anexos A e B** deste trabalho.

**Tabela 5-4: Critérios e subcritérios de avaliação do questionário dirigido aos funcionários da “linha de frente”**

<b>Critérios</b>	<b>Subcritérios selecionados</b>
<b>Atendimento dos funcionários</b>	Autonomia; competência; cortesia; rapidez; receptividade.

<b>Crítérios</b>	<b>Subcritérios selecionados</b>
<b>Local</b>	Acesso; limpeza; instalações; funcionalidade; aparência.
<b>Agência</b>	Ambiente agradável; comunicação; flexibilidade; funcionários experientes; geração e implementação de novas idéias; integração entre funcionários; materiais utilizados; rápido diagnóstico e resolução de problemas; treinamentos; normas e procedimentos adotados.

### 5.3.2. Etapa 2.2 – Avaliando o desempenho dos serviços da agência

Nesta etapa efetivou-se a avaliação do desempenho dos serviços da agência “A” partindo da aplicação dos questionários, definidos na etapa anterior, por um período de 30 dias consecutivos, no horário normal de atendimento no banco. Como resultado desta etapa, construiu-se o **relatório de desempenho dos serviços da agência**, que emblobando os resultados das tarefas 2.2.4 e 2.2.5, apresenta as falhas e limitações de desempenho identificadas, com o objetivo de assim permitir as análises e correlações das fases posteriores. Todas as tarefas envolvidas nesta etapa são apresentadas a seguir.

#### **a) Tarefa 2.2.1 – levantando as percepções dos clientes sobre o desempenho dos serviços**

O levantamento das percepções, através dos questionários, caracterizou-se pela entrevista à 120 pessoas da base de clientes, exatamente no momento em que as mesmas entravam na agência buscando seus serviços. Este total equivalia a aproximadamente 5% da média total de clientes desta base. Este levantamento permite que sejam avaliados os vários serviços desta agência separadamente.

#### **b) Tarefa 2.2.2 – levantando as percepções dos funcionários da “linha de frente” quanto ao desempenho dos serviços**

Neste levantamento foram entrevistados 24 funcionários da “linha de frente” durante seus intervalos de trabalho para descanso ou alimentação. Este número de entrevistados correspondeu na ocasião à 75% do total de funcionários da agência ou à 85% do total de funcionários da “linha de frente”. Com este levantamento tem-se a avaliação da agência como prestadora e do conjunto de serviços da agência.

#### **c) Tarefa 2.2.3 – tratando os dados estatisticamente**

Os resultados oriundos dos levantamentos com clientes e funcionários da “linha de frente” são tratados estatisticamente. Todos os resultados desta apuração são apresentados nas tabelas do

anexo D. Na execução desta tarefa são utilizados os índices de desempenho propostos no modelo.

**d) Tarefa 2.2.4 – identificando as falhas de desempenho dos serviços segundo percepção dos clientes**

A identificação das falhas para cada um dos serviços avaliados neste estudo de caso ocorreu após o levantamento das percepções dos clientes e tratamento estatístico destes dados. Esta identificação transcorreu a partir da análise dos resultados obtidos em cada índice através dos parâmetros especificados neste modelo. A seguir apresentam-se os resultados apurados nesta etapa.

d1) Falhas na relação GA e GE

A análise através desta relação faz-se importante, na medida em que o resultado obtido por cada serviço em cada um destes índices não pode isoladamente apontar falhas de desempenho. Além disto, através da relação entre os índices GA e GE, é demonstrado o grau de ajuste entre a atratividade e a efetividade de cada um dos serviços em cada atendimento aos clientes, denotando desequilíbrios importantes entre “as necessidades e expectativas dos clientes” e os “recursos” (funcionários/materiais) disponibilizados pela empresa para o atendimento das mesmas. Conforme demonstra a Tabela 5-5, foram encontrados nesta relação os seguintes resultados:

- ✓ Serviços com **desempenho ruim (com falhas)**: abertura de contas, depósitos, pagamentos, aplicações/resgates, crédito pessoal, talões/cartões.
- ✓ Serviços com **desempenho bom (requer atenção)**: cobrança simples, débito automático, outros serviços.
- ✓ Serviços sem falhas ou seja com **desempenho ótimo (sem falhas)**: saques.

**Tabela 5-5: Desempenho dos serviços na relação dos índices GA e GE**

Serviços	Desempenho Relação GA e GE
Abertura de contas	ruim
Aplicações/ resgates	ruim
Cobrança simples	bom
Débito automático	bom
Depósitos	ruim

Serviços	Desempenho Relação GA e GE
Crédito pessoal	ruim
Pagamentos	ruim
Saques	ótimo
Talões/cartões	ruim
Outros serviços	bom

d2) Falhas na relação GI e GS

Os índices grau de importância (GI) e grau de satisfação (GS) isolados, como já foi comentado no capítulo 4, não permitem a identificação de falhas de desempenho, eles somente conseguem demonstrá-las quando relacionados, ou seja, analisados em conjunto. A Tabela 5-6 ilustra o desempenho de cada serviço da agência, quanto a este índice, para cada subcritério analisado. Deste modo, através desta, é percebido, por exemplo, para o serviço de pagamentos, um desempenho “ruim” para todos os subcritérios relacionados ao critério atendimento dos funcionários, ou seja este serviço está “pecando” quanto à autonomia, competência, cortesia, rapidez e receptividade no contato entre clientes e os funcionários responsáveis por seu atendimento.

**Tabela 5-6: Desempenho dos serviços na relação GI e GS (ótica dos clientes)**

Desempenho dos serviços para cada subcritério analisado pela relação GI e GS															
Critérios	Atendimento dos funcionários					Local					Execução				
Subcritérios X Serviços	Autonomia	Competência	Cortesia	Rapidez	Receptividade	Acesso	Limpeza	Instalações	Funcionalidade	Aparência	Eficiência	Condução do	Custo	Confiabilidade	Tecnologia
Abertura de contas	ot	ot	ot	r	r	ot	ot	b	ot	b	ot	ot	r	ot	r
Aplicações/ resgates	r	r	ot	r	r	ot	ot	ot	ot	r	r	r	r	r	r

<b>Desempenho dos serviços para cada subcritério analisado pela relação GI e GS</b>															
<b>Crítérios</b>	<b>Atendimento dos funcionários</b>					<b>Local</b>					<b>Execução</b>				
<b>Subcritérios X Serviços</b>	Autonomia	Competência	Cortesia	Rapidez	Receptividade	Acesso	Limpeza	Instalações	Funcionalidade	Aparência	Eficiência	Condução do	Custo	Confiabilidade	Tecnologia
Cobrança simples	r	ot	ot	r	b	r	ot	ot	ot	r	r	r	r	ot	r
Débito automático	ot	ot	ot	r	r	r	ot	ot	ot	b	ot	r	r	r	r
Depósitos	ot	ot	ot	r	r	ot	ot	ot	ot	r	ot	ot	ot	r	r
Crédito pessoal	ot	ot	ot	r	ot	r	ot	r	r	r	ot	ot	r	ot	r
Pagamentos	r	r	r	r	r	ot	ot	ot	ot	ot	ot	r	ot	ot	r
Saques	ot	ot	ot	r	r	ot	ot	ot	ot	ot	r	ot	r	r	r
Talões e cartões magnéticos	r	ot	ot	r	r	ot	ot	ot	r	ot	ot	ot	r	r	r
Outros serviços	r	r	r	r	r	ot	ot	ot	ot	ot	r	ot	r	r	r

Para facilitar a inserção destes dados numa única tabela, foram utilizadas as suas letras iniciais, para designar cada um dos tipos de desempenho. Assim, entenda-se por “ot” um desempenho “ótimo” (sem falhas), por “b” um desempenho “bom” (que precisa de monitoração ou cuidado) e por fim entenda-se por “r” um desempenho “ruim” (com falhas).

### d3. Índice “Voz dos clientes” (subcritérios relacionados às sugestões/comentários)

Ao final da aplicação do questionários, cada um dos clientes foi estimulado a exprimir sugestões/comentários, com o intuito de permitir-lhe um espaço a mais para liberação de sua “voz”. Deste modo, no anexo D (seção D.1.5), todas estas informações colhidas com os clientes, foram registradas e interpretadas para que, sem modificações em seu significado original, pudessem elas fornecer ainda mais dados à pesquisa. As sugestões/comentários dos clientes são decodificadas e apresentadas no anexo D, são então através da Tabela 5-7 relacionadas aos

subcritérios de avaliação investigados nos questionários dirigidos aos clientes. A investigação destas sugestões/ comentários, através do índice “voz dos clientes”, visa tão somente ampliar a participação dos clientes na elaboração de melhorias que reduzam ou combatam as falhas de desempenho dos serviços da agência.

**Tabela 5-7: Subcritérios relacionados às sugestões/ comentários dos clientes**

<b>Identificação dos subcritérios relacionados na análise do índice ‘Voz dos clientes</b>			
<b>Serviços</b>	<b>Critério atendimento dos funcionários</b>	<b>Critério local</b>	<b>Critério execução</b>
	<b>Subcritérios relacionados</b>	<b>Subcritérios relacionados</b>	<b>Subcritérios relacionados</b>
<b>Abertura de contas</b>	autonomia, cortesia, receptividade.	-	tecnologia
<b>Aplicações/resgates</b>	competência, autonomia.	-	tecnologia
<b>Cobrança simples</b>	-	-	tecnologia, custo
<b>Débito automático</b>	cortesia, receptividade.	-	tecnologia, custo
<b>Depósitos</b>	rapidez, receptividade.	-	tecnologia, custo, condução do tempo.
<b>Crédito pessoal</b>	rapidez.	acesso.	tecnologia.
<b>Pagamentos</b>	rapidez, receptividade, cortesia.	acesso.	eficiência, tecnologia.
<b>Talões/ cartões</b>	-	-	tecnologia.
<b>Saques</b>	competência.	-	tecnologia.
<b>Outros serviços</b>	competência.	-	Tecnologia.

**e) Tarefa 2.2.5 – identificando as limitações de desempenho dos serviços segundo a percepção dos funcionários da “linha de frente”**

Na aplicação do questionário dirigido aos funcionários da “linha de frente” do atendimento foram identificadas por eles, em sua experiencia no contato direto com os clientes, as principais

limitações no desempenho dos serviços da agência de um forma geral. Segundo estes funcionários, os subcritérios identificados como “limitadores” impactam negativamente o desempenho dos serviços, prejudicando a percepção e consequentemente a satisfação dos clientes.

*e1) Limitações detectadas nos serviços na relação GI e GS*

As limitações de desempenho, como proposto no capítulo 4, foram detectadas a partir do levantamento das percepções dos funcionários da “linha de frente” da agência avaliada. Os dados coletados por esta pesquisa, passaram então por tratamento estatístico (anexo D), sendo avaliados somente conforme os índices de desempenho GI e GS. A identificação de limitações no desempenho do conjunto de serviços desta agência, ocorreu após análise dos resultados obtidos na relação entre estes dois índices quando, depois de analisados pelos parâmetros propostos no modelo, foram enfim detectados os subcritérios com desempenho “ruim”. Como observa-se na Tabela 5-8, representaram limitações de desempenho, por exemplo, quanto ao critério atendimento dos funcionários: a autonomia, a rapidez e receptividade. Os subcritérios com desempenho “ótimo”, foram por exemplo quanto ao critério local: o acesso, a limpeza e a aparência da agência.

**Tabela 5-8: Desempenho dos serviços na relação GI e GS (ótica dos funcionários)**

Desempenho dos serviços para cada subcritério analisado (relação GI e GS)		
Critério atendimento dos funcionários	Subcritérios	Desempenho
	autonomia	ruim
	competência	ótimo
	cortesia	ótimo
	rapidez	ruim
	Receptividade	ruim
Critério local	Subcritérios	Desempenho
	acesso	ótimo
	limpeza	ótimo
	instalações	ruim
	funcionalidade	ruim
	Aparência	ótimo

<b>Desempenho dos serviços para cada subcritério analisado (relação GI e GS)</b>		
<b>Critério agência</b>	<b>Subcritérios</b>	<b>Desempenho</b>
	Ambiente agradável	ótimo
	Comunicação	ruim
	Flexibilidade	ruim
	Funcionários experientes	ótimo
	Geração e implementação de novas idéias	ruim
	Integração entre funcionários	ótimo
	Materiais utilizados	ruim
	Rápido diagnóstico e solução de problemas	ruim
	Treinamentos	ruim
	Normas/Procedimentos adequados	ruim

#### **5.4. Resultados FASE 3 – Analisando os processos de serviço da agência bancária**

A identificação de falhas e de limitações de desempenho nos processos de serviço desta agência bancária, é efetivada a partir de duas importantes considerações que foram abordadas inclusive nos capítulos 2 e 3 deste trabalho. A primeira delas refere-se ao fato de que “não existe produção de bens ou serviços sem que estejam envolvidos processos ou vice versa”. A segunda refere-se ao fato de que “por estarem serviços e processos tão intimamente entrelaçados, quaisquer efeitos sentidos num serviço, serão refletidos nos processos que estiverem envolvidos nele.

Considerando-se todas estas afirmações, justifica-se a utilização de análises e correlações de dados para a identificação das falhas e limitações de desempenho dos processos de serviços. A identificação destas últimas, baseou-se no raciocínio de que são elas idênticas às dos serviços, demonstradas na fase anterior.

No cumprimento dos objetivos desta fase, foram inicialmente definidos os processos e assim construídos os seus respectivos mapas, tendo em vista que antes de identificar as suas respectivas falhas e limitações de desempenho, deve-se primeiramente definir e organizar cada um dos processos de serviço cuidadosamente. Todas as etapas e tarefas envolvidas no alcance dos objetivos desta fase são a seguir apresentadas.



#### 5.4.1. Etapa 3.1- Mapeando os processos de serviço

Esta etapa objetiva através da tarefa 3.1.1, definir os processos, ou seja investigá-los com gerentes e funcionários, organizando as informações colhidas para construção dos mapas de processo. Estes mapas proporcionam uma visualização mais clara de cada um dos processos, seus elementos e objetivos.

No cumprimento desta etapa foram utilizadas ferramentas como entrevistas e formulários. Os mapas de cada um dos processos de serviços considerados neste estudo de caso, são apresentados a partir da Tabela 5-9 até a Tabela 5-19. Nesta etapa utilizou-se o formulário C7 (anexo C), proposto no capítulo 4, para coleta e organização dos dados.

Tabela 5-9: Mapa dos processos da abertura de conta corrente

MAPA DE PROCESSOS				Responsáveis:	
PROCESSO: ABERTURA DE CONTA CORRENTE				Chefe de serviço, 2 funcionários, 1 estagiário	
Subprocesso	Fornecedor	Entrada	Atividades	Saída	Cliente
Receber o cliente	Cliente	Abonador; Documentos.	Entrevistar cliente; Identificar tipo de conta (PF/PJ); Solicitar seus documentos para análise de proposta.	Ficha de abertura modelo 9066; Documentos.	Setor de contas-corrente
Abrir conta corrente	Setor de contas-corrente	Ficha de abertura modelo 9066; Documentos.	Preencher ficha mod. 9066; Solicitar assinaturas cliente e abonador; Lançar no CDU e preencher depósito.	Modelo 9066 preenchido; Recibo de depósito.	Sistema CDU Cliente externo
Aprovar cadastro	Sistema CDU	Modelo 9066 preenchido; Recibo de depósito.	Digitar dados no sistema e solicitar assinatura da administração na ficha; Verificar aprovação do sistema CDU para proposta; Consultar CCF, carimbar e liberar pedido de talão.	Cadastro aprovado.	Arquivo.

Tabela 5-10: Mapa dos processos da abertura de conta poupança

MAPA DE PROCESSOS				Responsáveis	
PROCESSO: ABERTURA DE CONTA POUPANÇA				Chefe de serviço, 2 funcionários, 1 estagiário	
Subprocesso	Fornecedor	Entrada	Atividades	Saída	Cliente
Receber o cliente	Cliente.	Identificação; CPF.	Solicitar seus documentos e xerox (RG, CPF; comprovante. renda e residência) Preencher ficha cadastral mod. 9066; Solicitar assinatura.	Documentos Ficha cadastral preenchida.	Arquivo; Sistema CDU
Abrir conta poupança	Sistema CDU	Documentos Ficha cadastral preenchida.	Cadastrar cliente no CDU; Preenchimento de depósito e registro na caderneta; Encaminhar ao caixa para depósito.	Lançamento dados no sistema; Recibo depósito; Caderneta.	Sistema CDU Cliente.

Tabela 5-11: Mapa dos processos da aplicação / resgates

MAPA DE PROCESSOS					Responsáveis
PROCESSO: APLICAÇÕES/RESGATES					1 chefe de serviço
Subprocesso	Fornecedor	Entrada	Atividades	Saída	Cliente
Receber o cliente	Cliente	Identificação do cliente e número de conta corrente.	Identificação do cliente e número da conta corrente.	Dados e solicitações do cliente.	Setor conta - corrente.
Aplicar / resgatar	Setor conta - corrente.	Dados e solicitações do cliente.	Questionar valor requerido para aplicar/resgatar; Aplicar/ resgatar valor solicitado pelo cliente. Consultar saldo da conta.	Valor e tipo de aplicação / resgate.	Sistema.
Processar dados	Sistema.	Valor e tipo de aplicação / resgate.	Processar solicitações do cliente.	Aplicação/ resgate efetuados.	Área financeira.

Tabela 5-12: Mapa dos processos da cobrança simples

MAPA DE PROCESSOS				Responsáveis:	
PROCESSO: COBRANÇA SIMPLES				Chefe de serviço, 1 funcionário, 1 estagiário	
Subprocesso	Fornecedor	Entrada	Atividades	Saída	Cliente
Receber o cliente	Cliente. DICOB	Informações; Tipos de cobrança; Tarifas.	Identificar necessidades do cliente;  Definir tipo de cobrança; Negociar tarifa;  Preencher e enviar mestre de entrada à diretoria de cobrança (DICOB).	Mestre de entrada.	DICOB.
Receber / distribuir Bloquetes e relatórios.	DICOB	Contrato; Bloquetes; Relatórios.	Agência cedente  Receber contrato e relatório;  Comunicar o cliente; Colher assinatura(s); Dar baixa nos títulos. Agência Cobradora Receber bloquetes;  Remetê-los ao sacado, via correio; Encaminhar títulos para protesto.	Bloquetes; Relatórios; Contrato.	Cliente; Arquivo.

Tabela 5-13: Mapa dos processos de débito automático

MAPA DE PROCESSOS				Responsáveis:	
PROCESSO: DÉBITO AUTOMÁTICO				1 chefe de serviço, 2 funcionários.	
Subprocesso	Fornecedor	Entrada	Atividades	Saída	Cliente
Receber o cliente	Cliente	Identificação do cliente e do tipo de pagamento a agendar.	Solicitar número de conta corrente e consultar saldo; Solicitar assinatura de autorização de débito; Agendar via sistema a solicitação de débito automático.	Autorização de débito assinada número da conta corrente; data e tipos de pagamento	Sistema, Arquivo
Agendar pagamento via débito automático	Sistema	Autorização de débito assinada Número da conta corrente; Data e tipos de pagamento	Lançar dados no sistema.	Pagamento agendado.	Sistema.
Lançamento de débito em conta.	Sistema	Pagamento agendado	Lançar debito em conta corrente na data prevista; Efetuar pagamento..	Débito lançado em conta por pagamento efetuado.	Cliente.

Tabela 5-14: Mapa dos processos de depósitos

MAPA DE PROCESSOS					Responsáveis:	
PROCESSO: DEPÓSITOS					Chefe de serviço, 10 caixas.	
Subprocesso	Fornecedor	Entrada	Atividades	Saída	Cliente	
Receber o cliente	Cliente	Recibo preenchido com número de agência, conta e valor Dinheiro ou cheques	Conferir preenchimento do recibo; Conferir quantia a ser depositada; Conferir e carimbar cheques recebidos.	Dados do depósito.	Terminal dos caixas.	
Efetuar depósito	Terminal dos caixas.	Dados do depósito.	Digitar número de conta e valor no terminal; Aguardar processamento do sistema; Autenticar recibo	Depósito efetuado Recibo autenticado.	Cliente	

Tabela 5-15: Mapa dos processos do crédito pessoal

MAPA DE PROCESSOS				Responsáveis:	
PROCESSO: CRÉDITO PESSOAL				1 chefe de setor, 1 funcionário, 1 estagiário.	
Subprocessos	Fornecedor	Entrada	Atividades	Saída	Cliente
Receber o cliente	Cliente DIOPE (diretoria de operações).	Informações Tipos de empréstimos Limite, taxas, prazos.	Identificar necessidades do cliente para definir tipo e avalistas, negociar valor, taxas, prazos; Preencher solicitação de crédito.	Solicitação de crédito.	Sector de financiamento
Encaminhar solicitação ao COMIC	Sector de financiamento.	Solicitação de crédito.	Analisar a solicitação de crédito; Aprovação ou não de concessão de crédito.	Solicitação aprovada; Contrato de crédito pessoal; Pedido negado.	COMIC Cliente externo.
Formalizar a operação	COMIC	Solicitação de crédito aprovada. Contrato de crédito pessoal.	Comunicar o cliente; Preencher e colher assinatura no contrato, contabilizar, cobrar tarifas, enviar 1 via ao DEPEM para emissão do carnê.	Contrato assinado. Empréstimo creditado e débito da tarifa. capas e listagem financeira.	Cliente externo. DEPEM Arquivo.
Confeccionar o carnê	DEPEM	Capas e listagem financeira.	Preencher capa do carnê; Montar o carnê; Encaminhar para cobrança.	Carnê	Arquivo



Tabela 5-16: Mapa dos processos de pagamentos

MAPA DE PROCESSOS			Responsáveis:		
PROCESSO: PAGAMENTOS			Chefe de serviço, 10 funcionários.		
Subprocesso	Fornecedor	Entrada	Atividades	Saída	Cliente
Receber o cliente	Cliente.	Cartão magnético do banco, dinheiro ou cheques; Documentos a pagar.	Recepcionar clientes, atendendo suas necessidades; Analisar e receber documentos e meios de pagamentos apresentados, conforme normas e procedimentos do banco.	Tipos de documentos, valores, vencimento, meio de pagamento.	Terminal do Caixa.
Efetivar pagamentos	Terminal do Caixa.	Tipos de documentos, valores, vencimento, meio de pagamento.	Digitar e aguardar processamento dos dados pelo sistema; Autenticar documentos.	Documentos pagos e autenticados.	Cliente.

Tabela 5-17: Mapa dos processos de saques

MAPA DE PROCESSOS					Responsáveis:	
PROCESSO: SAQUES					Chefe de serviço, 2 funcionários, 2 estagiários.	
Subprocesso	Fornecedor	Entrada	Atividades	Saída	Cliente	
Receber o cliente.	Cliente.	Número da conta corrente ou poupança; Cheque ou cartão magnético; Valor de saque.	Solicitar digitação de senha; Conferir assinatura ; conferir saldo da conta.	Número de conta; Saldo; valor do saque.	Terminal do Caixa.	
Efetivar saque em conta.	Terminal do Caixa.	Número de conta; Saldo; valor do saque.	Processar solicitação de saque; Liberar valor do saque, conforme disponibilidade da conta.	Dinheiro; Recibo de retirada.	Cliente.	

Tabela 5-18: Mapa dos processos de entrega de talões de cheques

MAPA DE PROCESSOS			Responsáveis:		
PROCESSO: ENTREGA DE TALÕES			Chefe de serviço, 10 funcionários, 1 gerente administrativo.		
Subprocesso	Fornecedor	Entrada	Atividades	Saída	Cliente
Receber o cliente.	Cliente	Requisição de talão de cheques assinada.	Conferir assinatura; Conferir saldo; Verificar arquivo de talões; Solicitar autorização da gerência para entrega de talão bloqueado; Entregar talão liberado.	Requisição de talão bloqueado; Talão de cheques liberado.	Gerência Cliente
Autorização de entrega de talão bloqueado.	Gerência	Requisição de talão bloqueado.	Recepcionar cliente com requisição de talão bloqueado. Verificar cartão de assinatura e terminal de consulta. Informar motivo de recusa.	Requisição com visto de autorização Requisição de entrega não autorizada.	Caixas Cliente.
Entregar talão.	Caixas	Requisição com visto de autorização.	Verificar visto de autorização na requisição; Entregar talão de cheques ao cliente	Talão de cheques autorizado para entrega.	Cliente

Tabela 5-19: Mapa dos processos da entrega de cartões magnéticos

MAPA DE PROCESSOS				Responsáveis:	
PROCESSO: Entrega de cartões magnéticos				Chefe de serviço, 10 funcionários	
Subprocesso	Fornecedor	Entrada	Atividades	Saída	Cliente
Receber o cliente	Cliente	Documento de identidade do cliente e número da conta corrente.	Conferir e devolver documentos; Conferir saldo da conta; Solicitar assinatura em requisição interna de entrega.	Documentos Requisição de entrega assinada	Caixas Clientes
Entregar cartão magnético	Caixas	Requisição de entrega assinada	Verificar presença do cartão no arquivo. Conferir assinatura e cadastrar senha; Entregar cartão magnético ao cliente.	Cartão magnético	Cliente.

#### 5.4.2. Etapa 3.2 - Identificando falhas no desempenho dos processos

Numa análise baseada em correlações, foram identificadas as falhas que correspondentes aos serviços avaliados pelos clientes eram reflexo ou refletiam o desempenho dos processos envolvidos neles. A Tabela 5-20 assim demonstra as falhas identificadas pelos clientes nos processos de serviço da agência, determinadas pelo seu desempenho “ruim” para os índices de avaliação GA, GE e o da relação GA e GE

**Tabela 5-20: Desempenho dos processos de serviço na ótica dos clientes (índices GA, GE e relação)**

Processos de serviço	Desempenho		
	GA	GE	Relação GA e GE
Abertura de contas	médio	ruim	ruim
Aplicações/ resgates	baixo	ruim	ruim
Cobrança simples	baixo	ótimo	bom
Débito automático	baixo	bom	bom
Depósitos	médio	ruim	ruim
Crédito pessoal	baixo	ruim	ruim
Pagamentos	ALTO	ruim	ruim
Saques	médio	ótimo	ótimo
Talões/cartões	baixo	ruim	ruim
Outros serviços	baixo	ótimo	bom

Segundo a Tabela 5-21 são apresentadas as falhas de desempenho refletidas dos serviços na visão dos clientes, para cada um dos seus correspondentes processos, nos vários subcritérios de avaliação, conforme avaliação do índice de relação entre os índices GI e GS.

Na Tabela 5-22 tem-se a apresentação dos subcritérios que representaram falhas nos processos de serviços, através do índice “voz dos clientes”. Podem ser percebidos, por exemplo, que no processo de cobrança somente foram detectados problemas ou falhas no que se refere ao custo, que diz respeito às taxas cobradas para execução do serviço, e no que se refere à tecnologia empregada, que segundo o exposto no anexo D, referiram-se a forma de execução do serviço, informações concedidas e tempo de resposta.

Tabela 5-21: Desempenho dos processos de serviço percepção dos clientes (relação GI e GS)

Desempenho dos processos de serviços para cada subcritério analisado pela relação GI e GS															
Critérios	Atendimento dos funcionários					Local					Execução				
Subcritérios X Processos de serviços	Autonomia	Competência	Cortesia	Rapidez	Receptividade	Acesso	Limpeza	Instalações	Funcionalidad	Aparência	Eficiência	Condição do	Custo	Confiabilidade	Tecnologia
Abertura de contas	ot	ot	ot	r	r	ot	ot	b	ot	b	ot	ot	r	ot	r
Aplicações/ resgates	r	r	ot	r	r	ot	ot	ot	ot	r	r	r	r	r	r
Cobrança simples	r	ot	ot	r	b	r	ot	ot	ot	r	r	r	r	ot	r
Débito automático	ot	ot	ot	r	r	r	ot	ot	ot	b	ot	r	r	r	r
Depósitos	ot	ot	ot	r	r	ot	ot	ot	ot	r	ot	ot	ot	r	r
Crédito pessoal	ot	ot	ot	r	ot	r	ot	r	r	r	ot	ot	r	ot	r
Pagamentos	r	r	r	r	R	ot	ot	ot	ot	ot	ot	r	ot	ot	r
Saques	ot	ot	ot	r	r	ot	ot	ot	ot	ot	r	ot	r	r	r
Talões e cartões magnéticos	r	ot	ot	r	r	ot	ot	ot	r	ot	ot	ot	r	r	r
Outros serviços	r	r	r	r	r	ot	ot	ot	ot	ot	r	ot	r	r	r

#### 5.4.3. Etapa 3.3 - Identificando limitações no desempenho dos processos de serviço

Os processos envolvidos na apresentação dos serviços não são visualizados pelos clientes, somente seus resultados. As limitações identificadas são apresentadas na Tabela 5-23.

[illegible]

**Tabela 5-23: Limitações no desempenho dos processos de serviços da agência**

<b>Limitações no desempenho dos processos de serviço: Índices GI e GS</b>			
	<b>Atendimento</b>	<b>Local</b>	<b>Agência</b>
<b>Processos de serviços (visão geral)</b>	Autonomia, Rapidez Receptividade	Instalações, funcionalidade,	Comunicação, geração e implementação de novas idéias, flexibilidade, Materiais utilizados, Rápido diagnóstico e solução de problemas, Treinamentos, Normas e procedimentos do banco.

Na Tabela 5-24 apresentam-se as limitações no desempenho dos processos da agência identificados pelos funcionários da “linha de frente” da agência e as falhas identificadas pelos clientes que apresentaram-se comuns à maioria dos processos.

**Tabela 5-24: Apresentação das falhas e limitações dos processos em geral**

<b>Limitações gerais</b>	<b>Processos</b>	<b>Falhas comuns aos processos de serviço da agência (% ocorrência)</b>
Autonomia; rapidez; receptividade; instalações, funcionalidade; comunicação, flexibilidade, geração e implementação de novas idéias; materiais utilizados; rápido diagnóstico e solução de problemas; treinamentos; normas e procedimentos utilizados pelo banco.	Abertura de contas aplicações/resgates Cobrança Débito automático, depósitos, Crédito pessoal, pagamentos, saques, entrega de talões e cartões magnéticos, outros serviços.	Tecnologia (100%), Custo (70%), Rapidez (70%), Aparência (60%), Autonomia (50%), Receptividade (40%), Efetividade (60% ruim), atratividade (70% ruim)

Valendo-se da correlação entre limitações e falhas detectadas, abaixo são expostas algumas análises e considerações referentes a esta etapa do trabalho:

1. A **autonomia** quando detectada como limitação de desempenho, reflete a dificuldade enfrentada pelos funcionários para um atendimento mais rápido e pleno das necessidades dos



clientes, por causa de procedimentos e normas da agência adotadas com o intuito de “protegê-la” ou “proteger” seus clientes. Muitos serviços somente podem ser executados com autorização dos “comites”, sem sequer serem fornecidas “alçadas” ou limites de risco. A carência de autonomia cria transtornos e aborrecimentos nos clientes, por prejudicarem a rapidez no atendimento dos funcionários.

2. A **Rapidez**, como limitação reflete a percepção dos funcionários no momento em que atendem os clientes e escutam suas inúmeras e frequentes críticas. Também reflete insatisfações dos funcionários, quando estes precisam para um certo serviço, aguardar que atividades ou tarefas internas (gargalos) a algum processo sejam concluídas para que o processo todo seja executado.
3. A **receptividade** no atendimento, como fator limitante se traduz na falta de “espaço” para que os clientes desta agência registrem suas queixas, opiniões e sugestões. Carecer de receptividade pode ser considerado como fator “catalisador” de falhas como tecnologia, custos, atratividade, efetividade, etc.
4. A **funcionalidade** na agência, que neste caso reflete-se na má ou deficiente disposição dos setores e/ou equipamentos, pode estar causando movimentações desnecessárias ou desconfortáveis de clientes e de funcionários de um setor para outro ou de um equipamento para outro. Quando adequada pode resultar em ganhos com rapidez, autonomia, eficiência e produtividade.
5. A **geração e implementação de novas idéias** ainda se traduz como um “sonho” dos funcionários desta agência, já que conforme pesquisa ainda não existem canais de comunicação eficientes ou espaço que as permitam.
6. O **material utilizado** pelos funcionários, como fator limitador refere-se ao fato de que muitos dos serviços que envolvem preenchimento de formulários ou cálculo de montantes diversos ainda são efetivados em máquinas de escrever ou de calcular respectivamente pouco apropriadas. O resultado traduz-se em reduções de efetividade e rapidez, confiabilidade, atratividade.
7. O **rápido diagnóstico e solução de problemas**, como limitador no desempenho dos processos aparece exatamente por sua ausência. Os funcionários da agência em contato direto com os clientes, não tem como registrar e monitorar problemas para estudo de soluções, não podendo evitar novas situações de desagrado, até por não possuírem autonomia para tal.

8. O falta de **treinamento**, que diz respeito ao fato de estagiários e até funcionários da “linha de frente” do atendimento considerarem-se por vezes carentes de preparo suficiente no contato direto com os clientes.
9. **normas e procedimentos** utilizados na agência são na maioria dos casos bastante burocráticos, e limitam o desempenho dos processos, causando transtornos e insatisfações para os clientes. Seu impacto faz-se sentir na ocorrência de falhas na rapidez, custo, efetividade, etc.

#### 5.5.2. Etapa 4.2. - Definindo as oportunidades de melhoria

Com o conhecimento sobre as falhas (efeitos) que afetam o desempenho dos processos de serviço, apontam-se os “caminhos” para a garantia de melhorias que são as oportunidades de melhoria (causas). Nas páginas seguintes, através da tabela 5-25 até a tabela 5-34 são apresentadas as oportunidades de melhoria de cada um dos processos de serviço da agência em foco.

**Tabela 5-25: Oportunidades de melhoria na abertura de contas**

Empresa: Agência “A”		Período: Março de 1999	
Processo: Abertura de contas		Setor responsável: Contas corrente	
Falhas identificadas (efeitos)		Oportunidades de melhoria (causas)	
Relação GA e GE ruim; Atendimento ruim para rapidez e receptividade; Execução ruim para custo e tecnologia.		Fluxo de clientes pelos setores conta corrente e caixa para execução deste serviço. Desajuste entre os recursos humanos disponíveis no atendimento e a demanda de clientes. Falta de “espaço” para recepção de opiniões e críticas dos clientes Cadastramento de contas corrente e poupança é efetivado via ficha cadastral preenchida a mão, para depois lançar-se os dados no sistema. movimentação de conta poupança somente no caixa com utilização de “cadernetas” preenchidas manualmente. Carência tecnológica para resposta imediata sobre aprovação de cadastro para abertura da conta corrente. Taxas cobradas relativamente altas como: taxas de cadastro de R\$ 15,00 p/ pessoa física e de R\$ 33,00 p/ pessoa jurídica.	

Tabela 5-26: Oportunidades de melhoria nas aplicações e resgates

<b>Empresa:</b> <b>Agência "A"</b>		<b>Período: Março de 1999</b>	
<b>Processo:</b> <b>Aplicações/resgates</b>		<b>Setor responsável:</b> <b>Contas corrente / auto- atendimento</b>	
<b>Falhas identificadas (efeitos)</b>		<b>Oportunidades de melhoria (causas)</b>	
<p>Relação GA e GE ruim;</p> <p>Atendimento ruim para autonomia/ competência/ rapidez/ receptividade</p> <p>Local ruim para aparência</p> <p>Execução ruim para eficiência, condução do tempo/ custo/ confiabilidade/ tecnologia.</p>		<p>Divulgação medíocre de vantagens do serviço.</p> <p>Desajuste entre os recursos humanos disponíveis no atendimento e a demanda de clientes.</p> <p>Falta de "espaço" para recepção de sugestões dos clientes.</p> <p>Equipamentos e instalações com disposição pouco funcional (centralizado na mesa do funcionário responsável).</p> <p>Apenas um terminal disponível para fornecimento de informações ou execução do serviço.</p> <p>congestionamento de clientes no local.</p>	

Tabela 5-27: Oportunidades de melhoria na cobrança simples

<b>Empresa:</b> <b>Agência "A"</b>		<b>Período: Março de 1999</b>	
<b>Processo:</b> <b>Cobrança Simples</b>		<b>Setor responsável:</b> <b>Cobrança</b>	
<b>Falhas identificadas (efeitos)</b>		<b>Oportunidades de melhoria (causas)</b>	
<p>✓ Atendimento ruim para autonomia/ rapidez;</p> <p>Local ruim para acesso e aparência;</p> <p>✓ Execução ruim para eficiência/ condução do tempo/ custo/ tecnologia.</p>		<p>Divulgação medíocre de vantagens do serviço.</p> <p>Decisões centralizadas nas mãos de gerentes.</p> <p>Sinalização deficiente do serviço na agência.</p> <p>Local sem conforto ou beleza.</p> <p>Uso de calculadoras comuns</p> <p>Taxas cobradas pelo serviço relativamente altas</p>	

Tabela 5-28: Oportunidades de melhoria no crédito pessoal

Empresa: Agência "A"		Período: Março de 1999	
Processo: Crédito pessoal		Setor responsável: Cobrança	
Falhas identificadas (efeitos)		Oportunidades de melhoria (causas)	
<p>Relação GA e GE ruim;</p> <p>Atendimento ruim para rapidez</p> <p>Local ruim para acesso/ instalações/ funcionalidade/ aparência;</p> <p>Execução ruim para custo e tecnologia.</p>		<p>Divulgação medíocre de vantagens do serviço.</p> <p>Desajuste entre os recursos humanos disponíveis no atendimento e a demanda de clientes.</p> <p>Sinalizações que desfavorecem e prejudicam o acesso.</p> <p>Móveis e equipamentos pouco modernos e confortáveis.</p> <p>Custo alto</p> <p>Carência tecnológica para respostas imediatas.</p> <p>Normas e procedimentos adotados pouco flexíveis.</p>	

Tabela 5-29: Oportunidades de melhoria no débito automático

Empresa: Agência "A"		Período: março de 1999	
Processo: Débito automático.		Setor responsável: Conta corrente / auto-atendimento	
Falhas identificadas (efeitos)		Oportunidades de melhoria (causas)	
<p>Atendimento ruim para rapidez e receptividade</p> <p>Local ruim para acesso.</p> <p>Execução ruim para condução do tempo/ custo/ confiabilidade/ tecnologia.</p>		<p>Divulgação medíocre de vantagens do serviço.</p> <p>Cadastramento manual e lançamento no sistema.</p> <p>Falta de "espaço" para recepção de opiniões e críticas dos clientes.</p> <p>Comunicação deficiente sobre taxas cobradas, opções e procedimentos para o serviço.</p> <p>Sinalização no setor deficiente, acesso dificultado.</p> <p>Falta tecnologia adequada para o agendamento e controle dos lançamentos a executar.</p>	

Tabela 5-30: Oportunidades de melhoria nos depósitos

Empresa: Agência "A"		Período: Março de 1999
Processo: Depósitos	Setor responsável: Caixas	
Falhas identificadas (efeitos)	Oportunidades de melhoria (causas)	
<p>Relação GA e GE ruim;</p> <p>Atendimento ruim para rapidez/ receptividade;</p> <p>Local ruim para aparência;</p> <p>Execução ruim para confiabilidade/ tecnologia</p>	<p>Atendimento somente efetivado nos caixas.</p> <p>Desajuste entre os recursos humanos disponíveis no atendimento e a demanda de clientes.</p> <p>Falta de "espaço" para recepção de opiniões e críticas dos clientes.</p> <p>Falta de funcionário treinado próximo aos caixas que auxilie clientes no preenchimento de recibos de depósito e cheques, tire dúvidas, dê informações, etc.</p> <p>Falta de alternativas de atendimento para este serviço (auto-atendimento, courier, etc.).</p> <p>Preenchimento obrigatório de recibos de depósito, mesmo para clientes com cartões magnéticos.</p>	

Tabela 5-31: Oportunidades de melhoria nos saques

Empresa: Agência "A"		Período: Março de 1999
Processo: Saques	Setor responsável: Caixas / auto-atendimento	
Falhas identificadas (efeitos)	Oportunidades de melhoria (causas)	
<p>Atendimento ruim para rapidez/ receptividade;</p> <p>Execução ruim para eficiência/ custo/ confiabilidade/ tecnologia</p>	<p>Falta de "espaço" para recepção de opiniões e críticas dos clientes.</p> <p>Colocação de estagiários inexperientes e sem treinamento para o contato direto com clientes nas máquinas de auto-atendimento.</p> <p>Equipamentos carentes de tecnologia mais avançada.</p> <p>Falta de divulgação suficiente sobre as taxas cobradas pelo serviço.</p> <p>Falta de alternativas em tecnologia para realização deste serviço.(horários, locais)</p>	

Tabela 5-32: Oportunidades de melhoria nos pagamentos

Empresa: Agência "A"		Período: março 1999
Processo: Pagamentos	Setor responsável: Caixas / auto-atendimento	
Falhas identificadas (efeitos)	Oportunidades de melhoria (causas)	
<p>Relação GA e GE ruim;</p> <p>Atendimento ruim para autonomia/ competência/ cortesia/ rapidez/ receptividade;</p> <p>Execução ruim para condução do tempo, tecnologia.</p>	<p>Desajuste entre os recursos humanos disponíveis no atendimento e a demanda de clientes.</p> <p>Falta de "espaço" para recepção de opiniões e críticas dos clientes.</p> <p>Carência de treinamentos aos funcionários.</p> <p>Funcionários pouco autônomos, sem liberdade de ação e decisão.</p> <p>Falta de funcionário habilitado próximo aos caixas para agilizar atendimento dos clientes (preenchimento de cheques, documentos a pagar, solução de dúvidas, informações, etc.).</p> <p>Falta de alternativas de atendimento (Internet, atendimento telefônico, courier e auto- atendimento).</p> <p>Normas e procedimentos adotados burocráticos e pouco flexíveis.</p>	

Tabela 5-33: Oportunidades de melhoria nos processos dos outros serviços da agência

Empresa: Agência "A"		Período: Março de 1999
Processos de outros serviços	Setor responsável: todos	
Falhas identificadas (efeitos)	Oportunidades de melhoria (causas)	
<p>Atendimento ruim para autonomia/ competência/ cortesia/ rapidez/ receptividade</p> <p>Execução ruim para eficiência/ custo/ confiabilidade/ tecnologia.</p>	<p>Divulgação medíocre de vantagens dos serviços.</p> <p>Carência de treinamentos, cursos de aperfeiçoamento para funcionários e estagiários da "linha de frente".</p> <p>Equipamentos pouco adequados.</p> <p>Falta de "espaço" para recepção de opiniões e críticas dos clientes.</p> <p>Tecnologias e custo contraproducentes.</p> <p>Falta de porta giratória com detector de metais.</p>	

Tabela 5-34: Oportunidades de melhoria em talões e cartões magnéticos

Empresa: Agência "A"		Período: Março de 1999	
Processo: Entrega de talões e cartões magnéticos		Setor responsável: Caixas	
Falhas identificadas (efeitos)		Oportunidades de melhoria (causas)	
<p>Relação GA e GE ruim;</p> <p>Atendimento ruim para autonomia/ rapidez/ receptividade;</p> <p>Local ruim para funcionalidade;</p> <p>Execução ruim para custo/ confiabilidade/ tecnologia</p>		<p>Falta de alternativas para solicitação e entrega de talões de cheques (via Internet, correio, auto- atendimento, courier).</p> <p>Desajuste entre os recursos humanos disponíveis no atendimento e a demanda de clientes.</p> <p>Decisões concentradas na gerência.</p> <p>Carência de tecnologia de informação que agilize e dê mais segurança ao atendimento (presença e número de talões no arquivo, datas das últimas entregas, bloqueios anteriores).</p> <p>Divulgação deficiente de alternativas para redução de custos ao cliente (cestas de produtos/serviços BESC).</p>	

### 5.5.3. Etapa 4.3 – Priorizando as oportunidades para melhoria

Para que fossem apresentadas as oportunidades para melhoria por prioridade, foi utilizada como ferramenta a **matriz de priorização**, baseada na matriz GUT (GAV, 1997).

Como já foi dito no capítulo 4, devem ser considerados no aproveitamento destas oportunidades, tanto os recursos disponíveis quanto os objetivos da empresa em estudo, para que então devam ser criados e implementados planos de melhoria.

Finalizando este trabalho, no cumprimento dos objetivos desta fase, observam-se através da Tabela 5-35 as oportunidades para melhoria dos processos da agência "A", conforme prioridade.

Tabela 5-35: As oportunidades para melhoria por prioridade

Processos de serviço	G	I	T	GxIxT	Prioridade
Pagamentos	3	2	3	18	1

Processos de serviço	G	I	T	GxIxT	Prioridade
Aplicações/ resgates	3	2	2	12	2
Crédito pessoal	3	2	2	12	2
Cobrança simples	2	2	3	12	2
Talões e cartões	3	2	2	12	2
Abertura de contas	3	1	3	9	3
Débito automático	2	2	2	8	4
Depósitos	3	2	1	6	5
Outros serviços	1	2	1	2	6
Saques	1	2	1	2	6

## 5.6. Considerações finais

Neste capítulo buscou-se demonstrar a aplicação do modelo proposto, sua relevância e suas contribuições, no que tange à problemática em avaliar-se o desempenho dos serviços e principalmente dos processos que lhes sustentam.

A concepção deste modelo partiu exatamente da consideração do cliente como peça fundamental para a sobrevivência e sucesso de quaisquer empresas de serviço. Na busca das oportunidades de melhoria, foram colhidas as mais diversas informações junto a base de clientes e junto ao quadro de funcionários da agência. A meta principal era “absorver” ao máximo percepções, óticas, enfim “enxergar com os olhos” dos clientes como são ou deveriam ser a agência e seus serviços.

Durante todo este processo de investigação nenhum dos clientes ou funcionários entrevistados demonstrou qualquer tipo de constrangimento ou má vontade. Todos, pelo contrário, mostraram-se profundamente interessados em contribuir para que modificações ou aperfeiçoamentos dos serviços fossem efetivados. Mas isto não exclui na aplicação deste modelo em outras organizações, a necessidade ou a importância de incentivar-se clientes e funcionários a relatarem o que pensam ou percebem em setor ou serviços da empresa.

Das falhas identificadas pelos clientes no desempenho dos processos de serviço da agência “A” avaliada, a mais expressiva e comum a todos os processos foi a carência em tecnologia. Afirma Cruz (1997) que o planejamento estratégico de tecnologia de informação, embora envolva muitos



investimentos e mexa com um grande número de pessoas, faz-se importante meio da empresa adquirir eficiência nos processos, criar uma série de vantagens competitivas, encontrar outras oportunidades de negócio e aumentar sua competitividade. Tudo isto analisado num mercado como o financeiro deve ser bastante considerado na tomada de decisões.

Dos serviços, o que demonstrou falhas e limitações mais acentuadas foi o de “pagamentos”, que embora considerado pouco rentável na concepção da maioria dos bancos, não pode deixar de ser observado e recuperado em sua qualidade. Um cliente potencial pode *definitivamente* excluir um banco de suas “intenções” de consumidor, apenas por entrar numa agência vislumbrar constantemente filas imensas de atendimento nos caixas. Todo cuidado pode ser pouco diante de “momentos da verdade” como este.

Talvez devido a restrições típicas de trabalhos de mestrado, não foi possível apresentar os resultados obtidos nem aos clientes e nem aos funcionários da agência focalizada no estudo de caso. Desta forma, estes resultados não puderam ser avaliados quanto a sua efetiva adequação às suas expectativas e necessidades dos mesmos. A possibilidade de aplicação e avaliação destas melhorias nesta agência é desconhecida, ou mesmo improvável, já que a iniciativa deste estudo partiu de interesses particulares, e esta empresa é administrada pelo governo público.

Como relata Peter Senge (1990), nossas ações e nossa visão do mundo é manipulada pelos chamados *modelos mentais*, que se compõem por nossas experiências pessoais, por nossa “estória”. Os modelos mentais tendem a dominar nossas percepções, fazendo-nos enxergar todas as situações ou pessoas dentro de certos ângulos, referências ou parâmetros limitados.

Os resultados da avaliação dos serviços e processos encontram-se calculados e registrados no interior, na mente, na lembrança de cada dos clientes que os “experimenta”. Chegar ao âmago desta “percepção” tão absolutamente importante para o sucesso de qualquer empresa fez-se então o grande desafio deste modelo, o qual foi efetivamente vencido como verificou-se em sua aplicação numa das agências do Banco do Estado de Santa Catarina (BESC).

## **Capítulo 6**

### **Conclusões e sugestões**

Este capítulo, que finaliza o trabalho, apresenta conclusões gerais, algumas dificuldades encontradas pela autora na aplicação das ferramentas propostas neste modelo, os resultados obtidos no estudo de caso, os objetivos alcançados, recomendações julgadas importantes e sugestões para trabalhos futuros.

#### **6.1. Conclusões gerais**

A proposta deste trabalho baseia-se no fato de que “consumidores e clientes devem ser sempre o foco dos negócios de qualquer empresa”. Em organizações de serviços, as expectativas e necessidades da clientela, como também seu grau de satisfação, precisam ser continuamente investigados pela empresa para que, com base nestas informações, possam ser implementadas melhorias que efetivamente agreguem valor à prestação dos serviços.

Entretanto, dentro desta perspectiva, deve-se observar que:

- a)** os desdobramentos e mudanças organizacionais, dependem da capacidade e vontade dos altos gerentes de uma empresa em absorverem o que está acontecendo no meio ambiente de negócios e agirem em relação àquelas informações com medidas comerciais apropriadas;
- b)** muitos esforços e recursos têm sido despendidos em tecnologia e pesquisa, objetivando-se conseguir a redução de custos operacionais e à garantia de que a clientela e os dirigentes das empresas tenham acesso a respostas e informações em “real time”.

Buscando contribuir na avaliação e análise de desempenho dos processos de serviços, sob a ótica da base de clientes e dos funcionários da “linha de frente” nas inúmeras empresas da área de serviços, ou mais especificamente nas agências bancárias nacionais, este modelo permite a identificação de falhas e limitações que possam estar impedindo um desempenho superior nas prestações de serviço.

A continuação deste trabalho significaria passarmos para a segunda fase ou passo do Gerenciamento de Processos (GP), que como visto no capítulo 2, envolveria inicialmente o desenvolvimento de soluções para cada uma das oportunidades de melhoria identificadas, depois a avaliação de alternativas e, por fim, a aprovação de propostas. A terceira fase ou passo do gerenciamento seria implementada em seguida, dando início à avaliação dos processos de serviço, para a construção de planos de melhoria.

## 6.2. Ferramentas e dificuldades práticas

Foram utilizadas na estruturação e aplicação do modelo proposto neste trabalho, importantes ferramentas de *pesquisa, avaliação e análise* dos dados, que visaram sobretudo o atendimento aos objetivos pretendidos pelo modelo. Na aplicação destas ferramentas puderam ser conhecidas algumas dificuldades práticas que embora não tenham comprometido o alcance de resultados, foram decorrentes provavelmente dos métodos de pesquisa utilizados, da intangibilidade dos serviços, do serviço como “experiência” ou da subjetividade das perguntas e respostas.

Dentre as *ferramentas de pesquisa* utilizadas, tem-se por exemplo as “entrevistas de interceptação” e os “questionários” através dos quais foram coletados dados junto a clientela e aos funcionários da “linha de frente” da empresa. Embora consideradas pela maioria dos autores como uma das maneiras mais eficazes de coletar-se dados, nas entrevistas efetivadas pessoalmente podem ser vivenciadas algumas dificuldades como:

- ✓ cansaço e falta de entusiasmo por parte dos *entrevistadores*, por causa da repetição constante de um mesmo “script” (saudação e da exposição do assunto). Por isto, deve-se reservar períodos de descanso ou revezamentos destes na coleta dos dados;
- ✓ falta de interesse ou motivação dos *entrevistados*, devido a maneira pela qual estes percebem a interceptação (percepção positiva ou negativa). Assim, faz-se necessário que entrevistadores saibam atrair a atenção e o interesse dos entrevistados durante o diálogo.

As *ferramentas de avaliação* utilizadas foram os “índices de desempenho”, através dos quais foi possível quantificar, identificar a relação entre o grau de atratividade e efetividade de cada serviço e processo, a relação entre o grau de importância e satisfação produzida nos clientes e nos funcionários da “linha de frente” com relação a cada subcritério de avaliação analisado; e finalmente quanto às suas sugestões ou comentários. Uma das dificuldades encontradas neste momento, diz respeito à perfeita organização e interpretação das informações coletadas, que

exigem concentração, “intuição” e, sobretudo, objetividade em contraste com toda a subjetividade das informações.

Como *ferramentas de análise* foram propostos alguns “parâmetros”, para uso específico em cada um dos índice de desempenho, para que mais eficazmente fossem identificados os problemas de desempenho nos serviços e processos da agência bancária. No estudo de caso, verificou-se a dificuldade, ou mesmo a impossibilidade de vê-los definidos, segundo os recursos e objetivos da empresa, possivelmente devido a limitações próprias de pesquisas em empresas públicas.

### 6.3. Resultados e objetivos alcançados

A aplicação deste modelo na agência focalizada no estudo de caso demonstrou falhas em alguns serviços da agência bancária, que foram identificadas por exemplo, na relação entre sua atratividade e sua efetividade. Este resultado descrevia riscos significativos com a perdas de clientes por expectativas frustradas. Também foram identificadas falhas em quase todos os serviços, relacionadas ao critério “execução do serviço”, ou mais especificamente quanto ao subcritério “tecnologia” que foi um dos mais criticados pelos clientes. Muitos deles, inclusive, consideraram absurdo que “em pleno momento de globalização e avanço tecnológico”, um funcionário tenha que atendê-lo utilizando-se de uma máquina de escrever. Outros comentaram que quanto ao critério “atendimento dos funcionários”, o subcritério “autonomia” lhes provocava muita “aflição e raiva” já que em muitas de suas solicitações, precisavam aguardar que o funcionário que o atendia “subisse para pedir autorização da gerência”.

Enfim, foram muitos os “subcritérios” ou “efeitos” que demonstraram problemas no desempenho dos serviços e processos. Porém, após o estudo e análise de cada um destes problemas, partiu-se para a identificação de suas causas. Estas foram assim denominadas de oportunidades de melhoria, e apresentadas conforme sua prioridade na solução das falhas e limitações de desempenho.

Faz-se importante ressaltar que possam ter deixado de ser percebidas algumas oportunidades de melhoria, tendo em vista as limitações próprias deste trabalho ou mesmo a restrita convivência da autora com clientes, funcionários e com o contexto de atendimento desta agência.

Contudo, a aplicação do modelo na agência bancária certifica o alcance dos objetivos propostos, pois foi possível a identificação de:

- ✓ subcritérios de avaliação que correspondentes aos critérios determinados na pesquisa, mostraram-se mais relevantes para os clientes e funcionários na avaliação/classificação da qualidade dos serviços prestados na agência;
- ✓ limitações no desempenho da agência bancária, que analisadas puderam demonstrar os “entraves” mais importantes sob a ótica dos funcionários;
- ✓ falhas de desempenho dos serviços e processos da agência, que analisadas contribuíram para o alcance dos resultados esperados por estes trabalho;
- ✓ oportunidades de melhoria do desempenho dos processos de serviços, por prioridade.

#### **6.4. Recomendações para novas aplicações**

Vale ressaltar que foram inúmeras, durante a aplicação do modelo, as dificuldades enfrentadas. Porém, estas em muito puderam favorecer o amadurecimento da proposta deste modelo. Abaixo são discriminadas algumas importantes atitudes e recomendações a serem tomadas em novas aplicações deste modelo:

- ✓ sem dúvida o primeiro passo é a conscientização por parte dos dirigentes da organização sobre a necessidade da empresa, com relação a obtenção do conhecimento sobre as percepções, expectativas e necessidades de seus consumidores e clientes;
- ✓ devem ser previamente definidos, considerando-se o porte da empresa, os setores ou os serviços a serem inicialmente investigados pela pesquisa. Com isso, deseja-se concentrar esforços durante a coleta e análise de dados, reduzindo as dispersões e o volume na organização das informações.
- ✓ quanto aos prazos, estes precisam ser efetivamente cumpridos, já que resultados identificados na pesquisa retratam gostos e preferências dos clientes num determinado “momento”, sendo necessário um rápido estudo e implementação de soluções.
- ✓ Devem ser também previamente definidos para aplicação dos questionários: a(s) pessoa(s) que irá (ão) executá-lo; o local e o horário mais convenientes para a interceptação de clientes e funcionários dentro da empresa e, finalmente, a amostragem que deve ser válida e representativa.
- ✓ Ao final de cada fase devem ser revisados e analisados cada um dos resultados obtidos, para que então prossiga-se para a fase seguinte.

### 6.5. Sugestões

Objetivando a redefinição, o aperfeiçoamento ou a ampliação do modelo proposto nesta dissertação, ficam aqui expostas algumas sugestões para futuros trabalhos:

- ✓ Aplicação deste modelo em outras empresas de serviço como agências de turismo, hotéis, postos de combustível, concessionárias, correios, administradoras de cartões de crédito e outras, para que sejam verificados seus resultados e sua eficácia;
- ✓ Aplicação deste modelo em empresas de outros ramos, tornando-a generalista, ampliando sua aplicabilidade e validade;
- ✓ Análise dos resultados e implicações deste modelo, aplicando-se o “questionário dirigido aos clientes” através de telemarketing ativo ou mala postal, para que sejam testados outros métodos de pesquisa;
- ✓ A continuidade deste trabalho, a partir da utilização das oportunidades identificadas através deste modelo, partindo-se para a construção e implementação de planos de melhoria e consecutivas análises dos resultados;
- ✓ Estudo do papel e contribuições dos funcionários da “linha de frente” na construção de processos adequados ao cliente, já que estes na posição de “radares” conseguem absorver, deter muitas informações preciosas sobre os clientes, geralmente desconhecidas ou sub-utilizadas pelas empresas;
- ✓ Estudo da eficácia do uso de “caixas de sugestões” para coleta e análise dos comentários dos clientes, na busca de vantagens competitivas que partam de uma maior receptividade no contato entre empresas e seus consumidores;
- ✓ Estudo e aplicação de outros modelos que possibilitem a identificação de oportunidades de melhoria nos processos de quaisquer organizações, criando novas alternativas de pesquisa e solução de problemas;
- ✓ Desenvolvimento de sistemas especialistas que promovam a execução automatizada deste modelo, gerando oportunidades de melhoria a partir do levantamento das percepções dos clientes e dos funcionários da “linha de frente”, enquanto agilizam o alcance dos objetivos.

## Referências

## Bibliográficas

1. **ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. Serviços com Qualidade: A vantagem competitiva** Como entender e identificar as necessidades dos seus clientes, São Paulo : Makron Books, 1992.
2. **ALBRECHT, Karl. Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar na maneira de tratar seus clientes**, 4ª ed., São Paulo: Pioneira, 1994.
3. **ALMEIDA, Gilberto de. A diferença está no atendimento.** VIP EXAME, pg. 32 a 34, Janeiro, 1996.
4. **BJUR & CARAVANTES. Reengenharia ou readministração: do útil e do fútil nos processos de mudança.** Porto Alegre : AGE, 1995
5. **CAMPOS, Vicente Falconi. TQC – Controle da qualidade total: no estilo japonês.** 5ed. Minas Gerais, 1992.
6. **COBRA, Marcos H. N.; ZWARG, Flávio. Marketing de serviços: conceitos e estratégias.** São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
7. **CLUTTERBUCK, David ; GRAHAM; Armistead, COLLIN. Serviço inspirado no cliente: estratégias para qualidade do serviço.** São Paulo: IMAM, 1994.
8. **CRUZ, Tadeu. Sistemas, organizações e métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação.** São Paulo: Atlas, 1997.
9. **DAVIDOW, William , UTTAL, B. Serviço Total ao cliente : a arma decisiva.** Rio de janeiro: Campus, 1991.
10. **DRUCKER, Peter F. A ascensão da sociedade do conhecimento.** Revista Diálogo, v.27,n.3, p.13-18, 1994.
11. **FISCHER, Diógenes. Cliente fiel sempre volta.** Revista dirigente Lojista, pg.42 a 49,ano XXV, no. 10, outubro, 1998.

12. **FREITAS, André L. Policani. Emprego de uma abordagem multicritério na avaliação e classificação da Qualidade de serviços.** Dissertação de mestrado, LCENG/ Setor de Eng. de Produção. Universidade do Estado do Norte Fluminense, 1997.
13. **GAV, Grupo de análise de valor. Material de apoio para aplicação da metodologia de gerenciamento de processos,** EPS/UFSC, 1997.
14. **GEUS, Arie P. Planejamento como aprendizado In : STARKEY, Ken ( Ed.) Como as organizações aprendem.** São Paulo : Futura, p. 115-125, 1997
15. **GIANESI, I. ; CORRÊA, H. L. Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1994.
16. **GONÇALVES, David Serviços: os primeiros passos para o sucesso,** Santa Catarina: Sebrae/ SC 1996
17. **HARRINGTON, James. Aperfeiçoamento de processos empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.
18. **HAYES, Bob E. Medindo a satisfação do cliente: desenvolvimento e uso de questionários.** Rio de janeiro: Qualitymark, 1996.
19. **IDENBURG, P.J.; MINTZBERG, Henry. Four styles of strategy development.** Long Range Planning, v. 26, n. 5, p.132-137, 1993.
20. **JURAN, J.M. A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços.** São Paulo: Pioneira, 1992.
21. \_\_\_\_\_; **GRYNA, F. Controle da qualidade Handbook.** São Paulo: Makron Book, 1991.
22. **MAGRATH, Allan J. Marketing sem erro.** São Paulo: Nobel, 1996.
23. **MARIBONDO, J.F. / BACK, N. / FORCELLINE, F.A.; Uma Proposta Metodológica para o Desenvolvimento de Unidades de Processamento de Resíduos Sólidos Domiciliares;** COBEM, 1998
24. **MAUÉS, Luiz Mauricio F. Metodologia de organização interna e melhoria do processo produtivo em montagens de componentes: um estudo de caso..** Dissertação de mestrado em Eng. de produção. Setor Eng. de produção, UFSC, 1996.
25. **MCKENNA, Regis. Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
26. **MINTZBERG, Henry The Fall and Rise of Strategic Planning.** Harvard Business Review, Jan.-Feb., p. 107-114, 1994.



27. **MORA**, Juan R. C. **Avaliação da qualidade de serviços: uma abordagem da similaridade dos atributos com ênfase na percepção dos clientes**. Dissertação de mestrado em Eng. de produto. Setor de Engenharia de produção, UFSC, 1994.
28. **NOBRE**, J. A. **Sua excelência o cliente: qualidade no atendimento**, Lageado RS: RH editora e produtora, 1997.
29. **NONAKA**, Ikujiro. **The knowleage-creating company**. Harvard bussiness Review, p.96-104, nov./dez. 1991.
30. **OLIVEIRA**, Djalma P. Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e prática**. 7ed. São Paulo: Atlas, 1993.
31. **PALADINI**, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática : implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**, São Paulo: Atlas, 1994.
32. **PALADINI**, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.
33. **REIS**, Luiz Felipe S. Dias. **Gestão da Excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
34. **RUEDA**, Luiz. **Os sobreviventes do século XX** , JORNAL DO COMÉRCIO Ano III - no. 21, Rio de janeiro. Abril/98.
35. **SAMPAIO**, José Carlos C. **Guerra da Excelência: qualidade versus gerentes**. Salvador-Bahia: Casa da Qualidade, 1996.
36. **SBBA**, Sindicato dos bancários da Bahia. **Informações sobre o trabalho bancário**, 1999.  
<http://www.svn.com.br/sbba/dieese09.htm>
37. **SENGE**, Peter M. **A quinta disciplina** . 9ª ed. , São Paulo: Círculo do livro, 1990
38. **WING**, Michael J. **Como falar com seus clientes: o que eles tem a contar sobre a sua empresa quando você faz as perguntas certas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

## Anexo A: Modelo de questionário dirigido aos clientes (aplicado)

### Percepção dos clientes sobre o serviço

Data: \_\_\_\_\_

1. Que serviço deseja utilizar em sua visita a esta agência?

☐ Abertura de conta

☐ Talões/ Cartões

☐ Depósitos

☐ Pagamentos

☐ Cobrança simples

☐ Aplicações e resgates

☐ Débito automático

☐ Saques

☐ Crédito pessoal

☐ Outros serviços.

2. Quanto tempo planeja que dure a sua visita (em minutos) ? TP:

TR:

Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito Nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito
5	4	3	2	1

Muito Importante	Importante	Mais ou menos importante	Pouco importante	Nada Importante
5	4	3	2	1

Atendimento dos funcionários
Autonomia : autoridade para agir sozinho.
Competência : ser eficaz, fazer certo.
Cortesia : educação, cordialidade, consideração.
Rapidez: atendimento rápido, contudo não apressado.
Receptividade: pessoas dispostas a ouvi-lo.
Local
Acesso : estacionamento, sinalizações internas.
Limpeza : limpeza e organização da agência.
Instalações : estado geral de paredes e estruturas.
Funcionalidade : bom aproveitamento do espaço.
Aparência : imagem da agência.
Execução
Eficiência : fazer corretamente.
Condução do tempo: agilidade, concentração e atenção.
Custo : valor cobrado pelo serviço.
Confiabilidade : segurança na prestação.
Tecnologia : capacitação dos equipamentos.

Grau de importância
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
Grau de importância
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
Grau de importância
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1

Grau de satisfação
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
Grau de satisfação
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
Grau de satisfação
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1
5 4 3 2 1

3. Gostaria de complementar esta pesquisa com sugestões ou comentários que possam trazer melhorias no desempenho dos serviços desta agência?

**Anexo B: Modelo de questionário dirigido aos funcionários da “linha de frente”.**

## Questionário dirigido aos funcionários

1. Utilizando-se de sua experiência, como os clientes classificam, na sua opinião, o local e o próprio atendimento dos funcionários nesta agência?
2. E sob o seu ponto de vista qual seria a avaliação desta agência como ambiente de trabalho?

Muito Satisfeito	Satisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito
5	4	3	2	1

Muito importante	Importante	Mais ou menos importante	Pouco importante	Nada importante
5	4	3	2	1

<b>Atendimento dos funcionários</b>
Autonomia : autoridade para agir sozinho.
Competência : ser eficaz, fazer certo.
Cortesia : educação, cordialidade, consideração.
Rapidez: atendimento rápido, contudo não apressado.
Receptividade: pessoas dispostas a ouvi-lo.
<b>Local</b>
Acesso : estacionamento, sinalizações internas.
Limpeza : limpeza e organização da agência.
Instalações : estado geral de paredes e estruturas.
Funcionalidade : bom aproveitamento do espaço.
aparência : imagem da agência.
<b>Agência</b>
Ambiente agradável.
Comunicação.
Flexibilidade (gerentes e funcionários).
Funcionários experientes.
Geração e implementação de novas idéias.
Integração entre funcionários.
Materiais utilizados para realização do trabalho.
Rápido diagnóstico e resolução de problemas.
Treinamentos.
Normas/procedimentos adotados pelo banco.

[illegible][illegible]

## Anexo C: Formulários propostos

Formulário C-1: Identificação da base de clientes da empresa.

<b>Formulário</b>	<b>C1</b>
<b>Empresa:</b>	
<b>Assunto:</b>	<b>Base de clientes</b>
<b>Tipos principais</b>	<b>Número médio</b>
Consumidores	
Clientes (visitantes/usuarios)	

**Formulário C-2: Identificação dos serviços e dos produtos da empresa.**

<b>Formulário</b>	<b>C2</b>
<b>Empresa:</b>	
<b>Assunto:</b>	<b>Lista de Serviços e Produtos</b>
Serviços	
Produtos	

**Formulário C-3: identificação do quadro funcional da empresa.**

[illegible]

**Formulário C-4: Identificação dos equipamentos e instalações por setor da empresa.**

[illegible]

**Formulário C-5: Escolhendo os critérios de avaliação mais relevantes para os clientes.**

<b>Formulário</b>	<b>C5</b>
<b>Empresa:</b>	
<b>Assunto:</b>	<b>Entrevista com os clientes para coleta de opiniões</b>
<b>Crítérios</b>	<b>Lista de subcritérios</b>
Atendimento dos funcionários	
Local	
Execução	



**Formulário C-6: Escolhendo os critérios de avaliação mais relevantes na opinião dos funcionários.**

<b>Formulário:</b>	<b>C6</b>
<b>Empresa:</b>	
<b>Assunto</b>	<b>Entrevista com os funcionários para coleta de opiniões</b>
<b>Critérios</b>	<b>Lista de subcritérios</b>
Atendimento dos funcionários	
Local	
Agência	

**Formulário C-7: Mapa dos processos**

FORMULÁRIO C7 – MAPA DE PROCESSOS		RESPONSÁVEIS:		
Processo:				
SUBPROCESSOS	FORNECEDOR	ENTRADA	ATIVIDADES	SAÍDA
CLIENTE				

Formulário C-8: Identificação de oportunidades de melhoria nos processos de serviço.

<b>Empresa:</b>	<b>Período:</b>
<b>Processo:</b>	<b>Setor responsável:</b>
<b>Falhas identificadas (efeitos)</b>	<b>Oportunidades de melhoria (causas)</b>

## Anexo D: Tratamento estatístico dos dados

Neste anexo são demonstrados sob a forma de tabelas e gráficos, os dados levantados e tratados estatisticamente para a obtenção de resultados. Eles foram organizados para cálculo e análise dos **índices de desempenho** propostas neste trabalho, buscando a identificação de falhas e/ou limitações no desempenho dos serviços da agência “A” do BESC.

### D.1. Levantamento das percepções dos clientes da agência “A” cada um dos Índices de desempenho

#### D.1.1. Grau de atratividade (GA) dos serviços da agência:

Com a apuração dos resultados do índices de desempenho **GA** dos serviços da agência focalizada no estudo de caso, verifica-se que os serviços de pagamentos apresentam o maior grau de atratividade (34,2%). A Figura D-1 demonstra os resultados desta apuração em porcentagens.

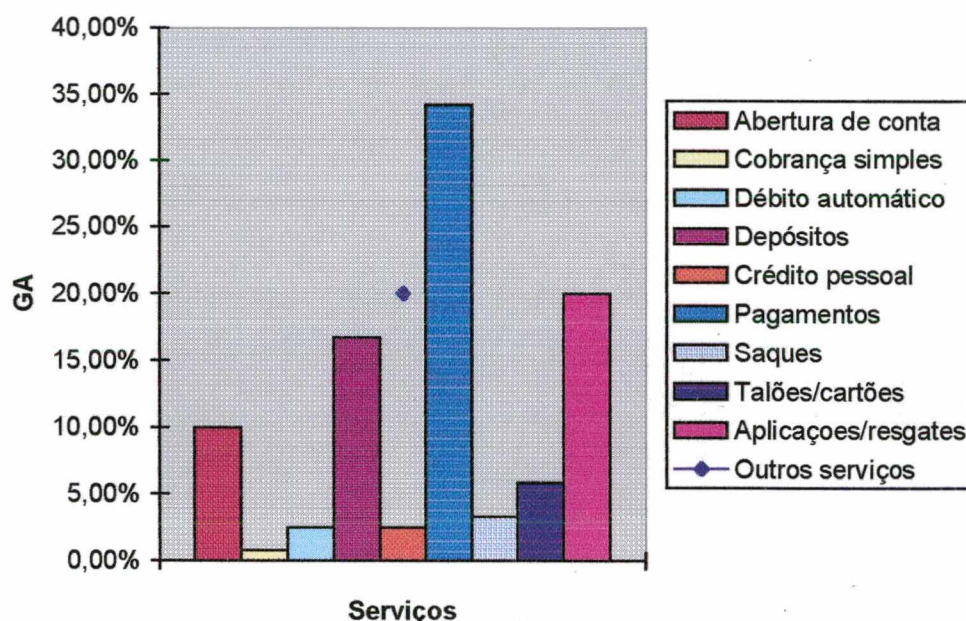


Figura D-1: Resultados obtidos na análise do Grau de atratividade dos serviços

Como já vistos no capítulo 4, o índice GA reflete a frequência de procura de cada um dos serviços pelo cliente durante o período da pesquisa. Deste modo, a análise de desempenho dos serviços quanto este índice, ilustrada pela Tabela D-1, demonstrou serviços com GA “baixo” que foram: aplicações/resgates, cobrança simples, débito automático, crédito pessoal, talões/cartões e outros serviços. Os serviços com GA “alto” devem ser monitorados, como no exemplo apresentou-se o serviço de pagamentos. Os serviços com GA “médio” foram: abertura de contas, depósitos e saques.

**Tabela D-1: Resultado dos serviços para o índice GA**

<b>Serviços</b>	<b>Resultado GA</b>
Abertura de contas	MÉDIO
Aplicações/ resgates	BAIXO
Cobrança simples	BAIXO
Débito automático	BAIXO
Depósitos	MÉDIO
Crédito pessoal	BAIXO
Pagamentos	ALTO
Saques	MÉDIO
Talões/cartões	BAIXO
Outros serviços	BAIXO

#### D.1.2. Grau de efetividade (GE) dos serviços da agência

Refletindo a diferença o tempo planejado pelo cliente (sua expectativa) e o tempo real deste atendimento, o grau de efetividade pode identificar possíveis distorções entre a imagem criada pelo serviço e seu efetivo tempo de atendimento. Quanto menor esta diferença, melhor a percepção do cliente quanto ao desempenho do serviço e da empresa como um todo. A Tabela D-2 apresenta os resultados obtidos em sua apuração.

Tabela D-2: Grau de efetividade (GE) dos serviços da agência.

Serviços	Tempo médio planejado (minutos)	Tempo médio real (minutos)	(TP - TR)
Abertura de conta	12	14	-2
Aplicações e resgates	12	14	-2
Cobrança simples	3	2	1
Débito automático	10	4	6
Depósitos	13	14	-1
Crédito pessoal	12	20	-8
Pagamentos	14	21	-7
Saques	13	10	3
Talões e cartões	15	20	-5
Outros serviços	15	22	-7

Como pode ser vislumbrado na Tabela D-3, os serviços da agência "A" com GE "baixo" são: abertura de contas, aplicações/resgates, depósitos, crédito pessoal, pagamentos e talões/cartões. O serviço de débito automático demonstrou um GE "alto", devendo ser monitorado para que sejam evitadas prejuízos à percepção dos clientes. Serviços como de cobrança simples, de saques e de outros; apresentaram-se com um GE "médio".

Tabela D-3: Resultado dos serviços para o índice GE

Serviços	Resultados GE
Abertura de contas	BAIXO
Aplicações/ resgates	BAIXO
Cobrança simples	MÉDIO
Débito automático	ALTO
Depósitos	BAIXO
Crédito pessoal	BAIXO
Pagamentos	BAIXO

Serviços	Resultados GE
Saques	MÉDIO
Talões/cartões	BAIXO
Outros serviços	MÉDIO

### D.1.3. Relação Grau de Importância x Grau de satisfação (GI e GS)

Na relação entre GI e GS, calculados para cada um dos subcritérios de avaliação nos serviços da agência bancária "A", foram encontrados os seguintes resultados:

#### a) Serviço: Abertura de contas

Contando somente com o atendimento do tipo pessoal, este serviço apresentou, conforme a Tabela D-4, os seguintes resultados:

**Tabela D-4: GI e GS Abertura de contas.**

Abertura de conta			
Atendimento			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Autonomia	4,667	4,500	ÓTIMO
Competência	4,833	4,583	ÓTIMO
Cortesia	5,000	4,667	ÓTIMO
Rapidez	4,750	3,333	RUIM
Receptividade	4,833	3,667	RUIM
Local			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Acesso	4,750	4,500	ÓTIMO
Limpeza	4,583	4,500	ÓTIMO
Instalações	3,583	3,500	BOM
Funcionalidade	4,250	4,083	ÓTIMO
Aparência	3,167	3,417	BOM

<b>Execução</b>			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Eficiência	5,000	4,250	ÓTIMO
Condução do tempo	5,000	4,417	ÓTIMO
Custo	4,500	3,250	RUIM
Confiabilidade	5,000	4,500	ÓTIMO
Tecnologia	5,000	3,083	RUIM

**b) Serviço: Aplicações/Resgates**

Os resultados da avaliação dos índices GI e GS do serviço de aplicações/resgates constam na Tabela D-5, cujo atendimento pode ser efetivado na maioria dos casos pessoalmente; por telefone ou via auto-atendimento.

**Tabela D-5: GI e GS Aplicações/resgates**

<b>Aplicações e resgates</b>			
<b>Atendimento</b>			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Autonomia	4,800	3,200	RUIM
Competência	5,000	3,800	RUIM
Cortesia	4,200	4,400	ÓTIMO
Rapidez	4,400	2,800	RUIM
Receptividade	4,000	3,000	RUIM
<b>Local</b>			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Acesso	4,200	4,800	ÓTIMO
Limpeza	4,000	4,400	ÓTIMO
Instalações	3,800	4,200	ÓTIMO
Funcionalidade	3,000	4,000	ÓTIMO
Aparência	2,800	4,200	RUIM



Aplicações e resgates			
Atendimento			
Execução			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Eficiência	4,800	3,400	RUIM
Condução do tempo	4,600	3,400	RUIM
Custo	4,200	3,000	RUIM
Confiabilidade	5,000	3,000	RUIM
Tecnologia	5,000	3,400	RUIM

### c) Serviço: Cobrança Simples

Neste serviço, a agência "A" funciona como cobradora e receptora de valores monetários que seus clientes tiverem a receber de terceiros por serviços ou bens a eles fornecidos. Seu atendimento pode ser efetivado pessoalmente, mas é feito principalmente por telefone. A Tabela D-6 ilustra seus resultados na avaliação pelos índices GI e GS.

Tabela D-6: GI e GS Cobrança simples

Cobrança Simples			
Atendimento			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Autonomia	4,500	3,500	RUIM
Competência	4,000	4,000	ÓTIMO
Cortesia	5,000	5,000	ÓTIMO
Rapidez	5,000	3,500	RUIM
Receptividade	2,000	2,000	BOM
Local			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Acesso	4,500	3,500	RUIM
Limpeza	5,000	5,000	ÓTIMO

Cobrança Simples			
Instalações	4,500	4,500	ÓTIMO
Funcionalidade	4,500	4,000	ÓTIMO
Aparência	4,500	3,500	BOM
Execução			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Eficiência	5,000	3,500	RUIM
Condução do tempo	5,000	3,500	RUIM
Custo	5,000	3,000	RUIM
Confiabilidade	5,000	5,000	ÓTIMO
Tecnologia	4,500	3,000	RUIM

**d) Serviço: Débito automático**

Os clientes, assinando uma autorização de débito em conta, transferem para a agência "A" a incumbência da efetivação de seus pagamentos, evitando assim que precisem ir ao caixa. Também podem efetiva-lo sem transtornos via auto-atendimento para alguns tipos de documentos. Seu atendimento é do tipo pessoal ou quando possível via auto-atendimento. Na Tabela D-7 verificam-se os resultados da avaliação pelos índices GI e GS.

**Tabela D-7: GI e GS Débito automático**

Débito automático			
Atendimento			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Autonomia	5,000	4,250	ÓTIMO
Competência	5,000	4,250	ÓTIMO
Cortesia	4,750	4,750	ÓTIMO
Rapidez	5,000	3,750	RUIM
Receptividade	4,750	3,250	RUIM
Local			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho

<b>Débito automático</b>			
Acesso	5,000	3,000	RUIM
Limpeza	4,750	4,500	ÓTIMO
Instalações	4,750	4,000	ÓTIMO
Funcionalidade	4,750	4,000	ÓTIMO
Aparência	2,250	3,500	BOM
<b>Execução</b>			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Eficiência	5,000	4,000	ÓTIMO
Condução do tempo	5,000	3,250	RUIM
Custo	4,750	2,250	RUIM
Confiabilidade	4,750	3,500	RUIM
Tecnologia	4,500	2,500	RUIM

**e) Serviço: Depósitos**

Permite, somente via atendimento pessoal nos caixas, recebimento de valores monetários diversos em contas correntes ou poupança do banco. Na Tabela D-8 veêm-se seus resultados na análise através dos índices GI e GS.

**Tabela D-8: GI e GS Depósitos**

<b>Depósitos</b>			
<b>Atendimento</b>			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Autonomia	4,548	4,065	ÓTIMO
Competência	4,774	4,161	ÓTIMO
Cortesia	4,839	4,290	ÓTIMO
Rapidez	4,968	2,516	RUIM
Receptividade	4,710	3,677	RUIM
<b>Local</b>			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho

Acesso	4,774	4,452	ÓTIMO
Limpeza	4,710	4,710	ÓTIMO
Instalações	4,516	4,548	ÓTIMO
Funcionalidade	4,839	4,097	ÓTIMO
Aparência	4,065	3,968	RUIM
<b>Execução</b>			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Eficiência	4,871	4,065	ÓTIMO
Condução do tempo	4,710	4,161	ÓTIMO
Custo	4,129	4,290	ÓTIMO
Confiabilidade	4,774	3,516	RUIM
Tecnologia	4,710	2,677	RUIM

**f) Serviço: Crédito pessoal**

Disponibilizando para clientes da agência, o empréstimo de valores monetários com juros pré ou pós fixados, seu atendimento é feito somente pessoalmente no setor de cobrança. A Tabela D-9 demonstra seus resultados quanto aos Índices GI e GS.

**Tabela D-9: GI e GS Crédito pessoal**

<b>Crédito pessoal</b>			
<b>Atendimento</b>			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Autonomia	4,667	4,333	ÓTIMO
Competência	5,000	4,667	ÓTIMO
Cortesia	4,667	4,667	ÓTIMO
Rapidez	5,000	3,000	RUIM
Receptividade	4,667	4,333	ÓTIMO
<b>Local</b>			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Acesso	5,000	3,000	RUIM

Limpeza	4,333	4,667	ÓTIMO
Instalações	4,333	3,333	RUIM
Funcionalidade	4,667	3,667	RUIM
Aparência	4,333	3,333	RUIM
<b>Execução</b>			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Eficiência	5,000	4,333	ÓTIMO
Condução do tempo	4,667	4,000	ÓTIMO
Custo	4,667	1,667	RUIM
Confiabilidade	4,667	4,667	ÓTIMO
Tecnologia	5,000	2,667	RUIM

**g) Serviço: Pagamentos**

Através deste serviços a base de clientes da agência realiza o pagamento dos mais diversos documentos, segundo normas e procedimentos do banco. A Tabela D-10 apresenta sos resultados da análise dos índices GI e GS.

**Tabela D-10: GI e GS Pagamentos**

<b>Pagamentos</b>			
<b>Atendimento</b>			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Autonomia	4,653	2,755	RUIM
Competência	4,816	2,245	RUIM
Cortesia	4,878	2,857	RUIM
Rapidez	4,816	3,490	RUIM
Receptividade	4,673	3,551	RUIM
<b>Local</b>			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Acesso	4,612	4,571	ÓTIMO
Limpeza	4,653	4,551	ÓTIMO

<b>Pagamentos</b>			
Instalações	4,531	4,265	ÓTIMO
Funcionalidade	4,510	4,061	ÓTIMO
Aparência	4,184	4,082	ÓTIMO
<b>Execução</b>			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Eficiência	4,755	4,102	ÓTIMO
Condução do tempo	4,796	3,796	RUIM
Custo	4,592	4,286	ÓTIMO
Confiabilidade	4,796	4,082	ÓTIMO
Tecnologia	4,776	2,551	RUIM

#### h) Serviço: Saques

Visando disponibilizar retiradas de valores monetários de contas corrente e poupança, seu atendimento é efetivado nos caixas e via auto-atendimento para saques em conta corrente e somente nos caixas para saques em contas poupança. A Tabela D-11 revela seus resultados na análise dos índices GI e GS.

**Tabela D-11: GI e GS Saques**

<b>Saques</b>			
<b>Atendimento</b>			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Autonomia	4,800	4,800	ÓTIMO
Competência	4,800	4,200	ÓTIMO
Cortesia	5,000	4,000	ÓTIMO
Rapidez	4,600	3,400	RUIM
Receptividade	4,400	3,400	RUIM
<b>Local</b>			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho

Saques			
Acesso	5,000	4,600	ÓTIMO
Limpeza	4,800	4,600	ÓTIMO
Instalações	4,400	4,000	ÓTIMO
Funcionalidade	4,400	4,000	ÓTIMO
Aparência	3,800	4,000	ÓTIMO
Execução			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Eficiência	5,000	3,800	RUIM
Condução do tempo	4,800	4,200	ÓTIMO
Custo	4,600	3,200	RUIM
Confiabilidade	5,000	3,400	RUIM
Tecnologia	4,600	3,000	RUIM

**i) Serviço: Entrega de talões e cartões magnéticos**

Este serviço permite entrega de talões (quando liberados) e cartões magnéticos para clientes com conta corrente na agência. Somente o titular ou pessoa autorizada por ele, podem retirá-los para movimentação da conta. A Tabela D-12 revela seus resultados nesta análise.

**Tabela D-12: GI e GS Talões e Cartões**

Entrega de talões e cartões			
Atendimento			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Autonomia	4,444	3,333	RUIM
Competência	5,000	4,111	ÓTIMO
Cortesia	4,889	4,222	ÓTIMO
Rapidez	4,667	3,000	RUIM
Receptividade	4,556	3,889	RUIM
Local			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho

<b>Entrega de talões e cartões</b>			
Acesso	4,556	4,333	ÓTIMO
Limpeza	4,444	4,444	ÓTIMO
Instalações	4,333	4,333	ÓTIMO
Funcionalidade	4,556	3,889	RUIM
Aparência	4,000	4,000	ÓTIMO
<b>Execução</b>			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Eficiência	4,889	4,222	ÓTIMO
Condução do tempo	5,000	4,000	ÓTIMO
Custo	4,778	2,333	RUIM
Confiabilidade	5,000	3,778	RUIM
Tecnologia	4,778	3,333	RUIM

#### j) Outros serviços

Com diversas formas de atendimento como o pessoal, telefônico, auto-atendimento e até via internet, esta avaliação visa oferecer uma visão geral dos outros serviços oferecidos pela agência.

A Tabela D-13 apresentada abaixo demonstra os resultados desta avaliação.

**Tabela D-13: GI e GS outros serviços da agência.**

<b>Outros serviços</b>			
<b>Atendimento</b>			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Autonomia	4,652	1,696	RUIM
Competência	4,826	2,652	RUIM
Cortesia	4,913	3,478	RUIM
Rapidez	4,870	2,043	RUIM
Receptividade	4,739	2,478	RUIM
<b>Local</b>			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho



Acesso	4,826	4,304	ÓTIMO
Limpeza	4,652	4,522	ÓTIMO
Instalações	4,435	4,435	ÓTIMO
Funcionalidade	4,652	4,087	ÓTIMO
Aparência	4,174	4,043	ÓTIMO
<b>Execução</b>			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Eficiência	4,870	3,957	RUIM
Condução do tempo	4,826	4,043	ÓTIMO
Custo	4,435	3,000	RUIM
Confiabilidade	4,870	3,870	RUIM
Tecnologia	4,783	3,087	RUIM

#### D.1.4. Índice “voz dos clientes” ( sugestões/comentários da base de clientes)

Durante esta pesquisa muitos clientes foram incentivados a exprimir sugestões/ comentários sobre os serviços recebidos na agência. Estes dados foram organizados e interpretados através do índice “voz dos clientes”, sendo abaixo apresentados para cada serviço:

##### a) **Abertura de conta - Sugestões dos clientes:**

- ✓ implementação de cartões magnéticos para movimentação de conta poupança;
- ✓ oferecimento brindes, cafezinhos;
- ✓ disponibilizar melhores equipamentos para os funcionários (ex.: trocar máquinas manuais por microcomputadores);
- ✓ possibilidade de entrega de talões provisórios na abertura da conta corrente;
- ✓ treinamento e melhor capacitação para funcionários e estagiários;
- ✓ resposta imediata sobre aprovação de proposta de abertura de conta.

##### b) **Aplicações/ resgates - Sugestões dos clientes:**

- ✓ Disponibilidade de outros meios de realização e acompanhamento deste serviço, como por exemplo via Internet;
- ✓ Fornecimento mais eficiente de informações do serviço, sobre taxas e seus diferenciais.

**c) Cobrança - Sugestões dos clientes:**

- ✓ Atendimento e informações via Internet;
- ✓ Envio de avisos de lançamentos de créditos e perdas;
- ✓ Disponibilidade de equipamentos mais modernos e eficientes que facilitem e agilizem os cálculos;
- ✓ Taxas mais baixas.

**d) Débito automático - Sugestões dos clientes:**

- ✓ disponibilidade de equipamentos modernos para controle e agendamento de tarefas;
- ✓ diminuição e isenção de custo adicional pelo serviço;
- ✓ oferecimento de cafezinhos.

**e) Depósitos - Sugestões dos clientes:**

- ✓ Disponibilidade de realização deste serviço via auto-atendimento;
- ✓ Mais caixas para agilizar atendimento e um funcionário que auxilie as pessoas da fila;
- ✓ Melhor distribuição dos funcionários do caixa para saídas do almoço ou lanche, evitando aumento do tempo de espera na fila;
- ✓ Melhoramento do atendimento para clientes da agência, com fila preferencial sem limite de número de documentos.

**f) Empréstimos - Sugestões dos clientes:**

- ✓ Melhoria do serviço com a introdução de mais tecnologia, facilitando cálculos e informações e fornecendo agilidade no atendimento;
- ✓ Melhoria na sinalização da agência, mais especificadamente do setor responsável por este atendimento para um melhor acesso.

**g) Pagamentos - Sugestões dos clientes:**

- ✓ Adequação constante ao fluxo de clientes, evitando aumento do tempo dos clientes na fila;
- ✓ Presença de um funcionário treinado para tirar dúvidas e auxiliar os clientes que entram na agência, evitando situações de atrito ou mal-entendidos;

- ✓ Cuidados constantes com máquinas do auto-atendimento, evitando paradas prolongadas por causa do término do papel ou do dinheiro para saques.

**h) Saques - Sugestões dos clientes:**

- ✓ Disponibilidade de outros meios de realização e acompanhamento deste serviço, como por exemplo via internet;
- ✓ Fornecimento mais eficiente de informações do serviço, sobre taxas e seus diferenciais;

**i) Entrega de talões e cartões magnéticos - Sugestões dos clientes:**

- ✓ Disponibilizar outras alternativas de solicitação de talões, como por exemplo via internet;
- ✓ Disponibilizar cartões magnéticos para movimentação de poupança.

**j) Outros serviços - Sugestões dos clientes:**

- ✓ Disponibilidade de alternativas de realização da maioria dos serviços via Internet;
- ✓ Fornecimento mais eficiente de informações sobre procedimentos e taxas.

**D.2. Levantamento da percepção dos funcionários da “linha de frente” da Agência.**

**D.2.1 Relação Grau de Importância x Grau de satisfação (GI e GS)**

O levantamento efetivado junto aos funcionários da “linha de frente” desta agência revelou o desempenho de seus serviços, considerando-se cada um dos subcritérios de avaliação. A Tabela D-14 descreve os resultados desta análise:

**Tabela D-14: GI e GS da agência (ótica dos funcionários da “linha de frente”**

<b>Serviços da agência</b>			
<b>Atendimento</b>			
<b>Subcritérios:</b>	<b>GI</b>	<b>GS</b>	<b>Desempenho</b>
Autonomia	4,667	3,741	RUIM
Competência	4,852	4,407	ÓTIMO

Serviços da agência			
Atendimento			
Cortesia	4,815	4,600	ÓTIMO
Rapidez	4,741	3,704	RUIM
Receptividade	4,630	3,444	RUIM
Local			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Acesso	4,852	4,556	ÓTIMO
Limpeza	4,815	5,000	ÓTIMO
Instalações	4,852	3,704	RUIM
Funcionalidade	4,407	3,630	RUIM
Aparência	4,593	4,296	ÓTIMO
Agência			
Subcritérios:	GI	GS	Desempenho
Ambiente agradável	4,741	4,296	ÓTIMO
Comunicação	4,741	3,407	RUIM
Flexibilidade	4,741	3,481	RUIM
Funcionários experientes	4,630	4,556	ÓTIMO
Geração e implementação de novas idéias	4,667	3,148	RUIM
Integração entre funcionários	4,815	4,556	ÓTIMO
Materiais utilizados	4,778	3,222	RUIM
Rápido diagnóstico e solução de problemas	4,630	3,444	RUIM
Treinamentos	4,889	2,926	RUIM
Normas/Procedimentos adequados	4,630	3,185	RUIM